Casos prácticos de E-Business

Para ser competitivo



AETIC
Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de Euskadi

SPRI

Casos prácticos de E-Business

Para ser competitivo

Organiza: SPRI, AETIC

Con la colaboración de:

Promueve: PMP

Socios tecnológicos: Telefónica, Ibermática, bbk, EL CORREO

Socio colaborador: Indra

Con la colaboración de los medios: Estrategia, Expansión, radioeuskadi, Euskadi

Reservados todos los derechos. Queda prohibido
reproducir parte alguna de esta publicación,
cualquiera que sea el medio empleado,
sin el permiso previo del editor.

© eBGC

Edita: E-Business Global Conference
www.ebgconference.com
E-mail: organizacion@ebgconference.com

Depósito Legal: BI-1339-04

Los editores no se hacen responsables de las opiniones
vertidas por los autores de esta publicación
ni comparten necesariamente sus criterios.

Índice

Página

Prólogo

Aitor Cobanera 7

Prefacio

Gonzalo Caro 9

Porque los milagros existen

Kevin Kelly 11

La competencia como origen de nuevos modelos de 'e-business'

Nikolas Azkona 15

'Kukuxumusu Online Shop': en busca de la experiencia única de compra

Ramón Arellano 19

Internet: porque mejorar no es suficiente

José Ramón Urbano 23

El tiempo como factor de riesgo en la patología vital

Juan María Iglesias Olmeda y Luis Maldonado Galán 25

La movilidad: el siguiente salto al paradigma del "siempre conectado"

José Bausa 29

Una maratón, no una carrera de velocidad

Pau Morata Socias 33

Internet y el sector turístico: amor a primera vista

Mauricio Prieto 37

Asociación Nekazalturismoa:
los beneficios de la Red en el turismo rural

Idoia Ezkurdia 41

Seducción y fidelidad en la organización
para construir relaciones positivas y duraderas

Oriol Bes i Oliva 45

La experiencia en 'e-business' de Telefónica de España

Eduardo Ríos 49

Aspectos legales del 'e-business'

Álvaro Areskurrinaga Idoiaga 51

Átomos versus bits: ¿amigos o enemigos?

Gorka Ochandiano 55

'E-business' y liderazgo

Santiago Álvarez de Mon 59

Nueva economía: una revisión crítica

Enrique Dans 65

Márketing en la Era de la Información

Izaskun Santamaría 69

InfoJobs.net: análisis de un caso de éxito

Jaume Gurt 73

De la estrategia empresarial a su puesta en marcha

Iñaki López Markaida 77

Publicidad 'on-line': hacia su consolidación en la estrategia

Ignasi Biosca 81

¿Cómo funciona una estrategia multicanal?

Juan José Azcárate 83

Competitividad, movilidad y optimización de los recursos: hacia un viajero cada vez más exigente

Secundino Álvarez 87

'E-procurement' en el sector de la automoción

Marcelo Álvarez Pérez 91

Variables institucionales del gobierno electrónico

Albert Batlle 95

Ventanilla única para las empresas que presentan información a las autoridades públicas

Seppo Kurkinen 99

Internet en la misión del Athletic

Igor Formariz 105

Internet en el deporte y el negocio del fútbol: el caso del Barcelona Fútbol Club

Txiki Begiristain 109

El Real Madrid y las nuevas tecnologías

Ignacio Gracia Ipiña 111

Internet en la Real Sociedad: un camino de transformación

Vicente Serrulla 115

Prólogo

Una edición más de E-Business Global Conference, un paso más en la integración de las pymes vascas en un mercado cada vez más global, más flexible, más acelerado. Euskadi se convierte una vez más en referente para el mundo del comercio electrónico, retoma una posición de vanguardia en el conjunto del Estado español.

SPRI, como promotora y organizadora del Congreso, se siente muy satisfecha del grado de aceptación de las primeras ediciones de este encuentro entre empresas que ofrecen su experiencia comercial en Internet y otras que están dispuestas a aprender. SPRI tiene un compromiso con las pymes vascas: contribuir a mejorar su competitividad. Ésta es nuestra prioridad, un tejido empresarial bien posicionado, sin perder nunca el tren de las nuevas tecnologías, es más, siendo motor y referente para Europa.

El *Plan Euskadi en la Sociedad de la Información* ha marcado el punto de inflexión en cuanto al camino que debe seguir nuestro tejido empresarial para poder ser competitivo. Nuestras empresas son en un 90% pymes, la mayor parte de ellas vinculadas a sectores denominados tradicionales, de ahí que nuestra labor se dirija a reconducir las nuevas tecnologías, Internet y la sociedad de la información en general hacia su aplicación en nuestro tejido empresarial.

Esta publicación nos muestra de forma concisa las aportaciones que diferentes ponentes, procedentes tanto del mundo práctico como del teórico, nos transmitieron en el último Congreso E-Business. Mi deseo es que disfruten con su lectura y que pueda ser de utilidad para la toma de decisiones por su parte en el ámbito de la adaptación a las nuevas tecnologías.

Aitor Cobanera
Director General de SPRI

Prefacio

La segunda edición de E-Business Global Conference, celebrada en octubre de 2003 en Bilbao, se ha consolidado como el área idónea de intercambio de experiencias prácticas en el ámbito de los negocios en la red de Internet y se ha convertido en el punto de encuentro para todas aquellas empresas que han querido conocer las ventajas del uso de las nuevas tecnologías en los negocios.

Este encuentro ha puesto de manifiesto el interés de las empresas por las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información para lograr un desarrollo más competitivo de aquéllas. Ha sido particularmente importante la presencia de pymes en el congreso, dado el relativo retraso de éstas en la incorporación efectiva de estas tecnologías.

Con respecto al sector en general, a falta de los datos definitivos del ejercicio 2003, las últimas cifras de avance de cierre presentadas por SEDISI muestran un crecimiento cercano al 1%; se puede afirmar, por tanto, que empezamos a salir de la crisis y esperamos la total confirmación en 2004.

Las previsiones para el próximo año son, por consiguiente, esperanzadoras. Confiamos en que se inicie de nuevo un ciclo inversor en las empresas y, de modo especial, la incorporación de las tecnologías a un mayor número de pymes; todo ello alentado por la mejora general de la economía y por las mejoras en la competitividad que supondrán la banda ancha y la movilidad.

Gonzalo Caro
Director General de AETIC

Porque los milagros existen

Kevin Kelly

Prestigioso gurú internacional sobre Internet y *e-business,* y socio fundador de *Wired.*

El estallido de la burbuja "punto-com" ha suscitado escepticismo alrededor de Internet y todo lo que prometía. En una valoración sincera, hay que admitir que han sido tres años muy malos para las vitoreadas empresas de reciente creación, los inversores en alta tecnología y cientos de miles de trabajadores del sector de la tecnología. En el Nasdaq se perdieron 3 billones de dólares, 500 empresas "punto-com" quebraron y se destruyeron 500.000 puestos de trabajo de alta tecnología. Incluso los consumidores a pie de calle quedaron decepcionados por todos los artilugios electrónicos iguales entre sí y la banda ancha que nunca llegó a hacerse realidad. Da la impresión de que los cientos de maneras en las que Internet iba a "cambiarlo todo" se han desvanecido o no han llegado a ocurrir en absoluto. A la superficie está aflorando un sentimiento colectivo: "La próxima vez, no nos lo volveremos a creer".

Esta revisión de la panorámica de Internet, a pesar de lo razonable que es, está igual de desorientada que el análisis anterior, según el cual todo lo que rodeara a Internet tenía necesariamente que prosperar. Internet no es una creación impuesta por la economía, sino un milagro y un obsequio. Hace diez años se lanzó *Mosaic,* el primer navegador de Red. ¡Hace sólo unos 4.000 días! En los 4.000 días que han transcurrido desde entonces, hemos creado en conjunto más de 3.000 millones de páginas *web* públicas. Hemos elaborado 30 millones de sitios *web.* Cada año enviamos más de 3'5 billones de mensajes de correo electrónico.

Si pudiéramos retroceder en el tiempo, simplemente una década, y preguntáramos a alguien, aunque fuera un fanático de la informática, si íbamos a ser capaces de crear 3.000 millones de páginas de texto interactivas, con hipervínculos, llenas de gráficos sobre todo tipo de materias conocidas para el ser humano, nos habría dicho sinceramente que era imposible. Yo habría dicho que era imposible. ¿Enviar 3 billones de mensajes de correo electrónico? ¿De dónde íbamos a sacar el tiempo de pinchar siquiera sobre el botón de *enviar*? ¿Quién iba a pagar por la creación de 3.000 millones de páginas *web,* cada una de las cuales necesita diseño, codificación y alber-

gue? No salen las cuentas. ¿En 4.000 días? Es imposible. Sin embargo, estamos al final de un año muy malo y las páginas *web* están vivas y siguen creciendo. Parece un milagro.

Por encima de las estimaciones más optimistas

En medio de nuestra decepción por las grandes riquezas prometidas, hemos pasado por alto el milagro de nuestros despachos. Hace diez años, era fácil rechazar la visión de una pantalla maravillosa en nuestra casa que nos ofreciera el mundo entero en su mágica ventana. La idea de un puerto universal de información se consideraba económicamente inviable y demasiado futurista para que llegara a materializarse a lo largo de nuestra vida.

"Yo habría dicho que era imposible. ¿Enviar 3 billones de mensajes de correo electrónico? ¿De dónde íbamos a sacar el tiempo de pinchar siquiera sobre el botón de 'enviar'?"

Sin embargo, a cualquier hora del día, en la actualidad, tenemos acceso al texto completo de la *Enciclopedia Británica,* a direcciones precisas de mapas de cualquier lugar del país, a cotizaciones bursátiles en tiempo real, a previsiones meteorológicas locales con imágenes de radar, a los resultados deportivos más inmediatos de nuestro equipo local, a cualquier tipo de música que podamos desear, a respuestas a consultas médicas, a personas con aficiones similares a las nuestras que tienen más conocimiento que nosotros sobre ellas, a entradas para casi cualquier cosa, a correo electrónico 24 horas al día y siete días a la semana, a noticias de un centenar de periódicos, etc. Buena parte de esto es gratis. Esta abundancia, sencillamente, supera con creces las promesas del gurú más optimista.

Compartir un milagro

¿Por qué no vemos este milagro? Porque las grandes sumas de dinero pueden ensombrecer las pruebas más obvias. Hubo tanto dinero alrededor de las empresas "punto-com", que eclipsó el acontecimiento esencial de la *Web,* que es el intercambio de obsequios. A pesar de que los 50 sitios *web* más populares son comerciales, la mayoría de los 3.000 millones de páginas *web* que hay en el mundo no lo es. Sólo el 30% de las páginas de la *Web* está creado por empresas y corporaciones como *pets.com.* El resto se crea por amor, como, por ejemplo, *care4pets.com* o *responsiblepetcare.com.* La respuesta al misterio de que las personas hayan creado 3.000 millones de páginas *web* en 4.000 días es sencilla: compartir. Aunque a todo el mundo le ha llamado poderosamente la atención el espectáculo de empresas como *pets.com,* hemos pasado por alto el constante crecimiento de sitios de aficionados y de Administraciones Públicas, como *Usenet* y *nasa.gov,* por citar algunos de los más grandes.

Aunque Internet continúe creciendo en volumen y diversidad sin interrupción, sólo una parte de su contenido total estará pensado para ganar dinero. El resto se creará y se mantendrá como fruto de la pasión, del entusiasmo, de la responsabilidad cívica o, simplemente, de la creencia de que quizá más adelante pueda ofrecer alguna utilidad económica.

No obstante, la parte destinada a ganar dinero seguirá aumentando, a medida que se incremente el número de sitios que se den cuenta de que la manera más segura de obtener beneficios de la *Web* es sacar provecho de lo que mejor saben hacer: compartir. La parte comercial de la *Web* se apoyará en el principio básico de la gratuidad. Se venderá música en la Red, pero se venderá en un entorno en el que existirá mucha música gratuita. La economía del obsequio gratuito será el fundamento sobre el que habrá que construir la actividad comercial.

Dentro de diez años, todas las empresas tendrán un elemento *on-line* que opere en Internet. No habrá más negocio que el negocio electrónico. Los negocios que consigan mayor éxito contarán con el dato de que el valor que aportan como empresa va a venir potenciado cada vez más o, incluso, va a ser creado por el valor compuesto de una economía mundial del regalo, 24 horas al día, siete días a la semana, globalizada y omnipresente. Dentro de diez años, "todo" lo que hagamos quedará reflejado en la *Web.* Y nos seguirá pareciendo un milagro. ■

La competencia como origen de nuevos modelos de 'e-business'

Nikolas Azkona

Director internacional de *e-commerce* de Rothenberger GMBH.

Muchas veces, las empresas identificamos productos o servicios que, de algún modo, queremos introducir en el mercado, independientemente de que éste los demande. A su vez, el mercado también solicita productos a la industria. Cuando ambas tendencias se dan en un mismo momento y en un mismo sentido, se tiene que aprovechar la oportunidad. La probabilidad de éxito es máxima.

Desde hacía muchos años, los clientes de las grandes marcas alemanas del sector de la herramienta de mano y eléctrica demandaban la implantación de una solución para un problema evidente a la hora de realizar y enviar sus pedidos.

La recopilación de la información necesaria para crear un pedido se hace cada vez más complicada, la información en papel se queda rápidamente obsoleta y existen multitud de marcas en el mercado. El trabajo de recopilar información se convierte, más que nunca, en un trabajo no productivo, no cobrable. En definitiva, en un coste de tiempo y trabajo.

Además, el envío de los pedidos tampoco se encuentra en una fase óptima, ya que son enviados por fax a los fabricantes, no existe confirmación de su recepción y, naturalmente, no se tiene tampoco información del estado de las posiciones que lo componen.

El mercado, es decir, el cliente, se acostumbra a que ése sea el comportamiento general y lo acepta.

Podríamos decir que el cliente tiene "fe" en que el pedido ha llegado y la misma "fe" en que lo recibirá.

En resumen, la situación del especialista (cliente profesional) es la siguiente:

- Existen multitud de catálogos, miles de referencias, códigos de artículo, tarifas de precios, etc.

- La información queda obsoleta rápidamente.
- Los pedidos son enviados vía fax.
- No existe confirmación del pedido.
- No conoce la disponibilidad del producto, los precios netos personalizados, etc.

Desde el lado del cliente, la pregunta era "¿Cómo podemos hacerlo mejor?". El mercado pide una mejora del sistema; es decir, ¡el mercado tira! *(pull).*

Por el lado del fabricante, éste recibe los pedidos por fax y, a partir de ese momento, comienza a movilizar capital humano. De esta forma, el pedido debe ser introducido en el sistema informático, de forma manual, con la consiguiente pérdida de tiempo y coste de oportunidad del capital humano. Éste es un proceso que no añade ningún valor a la venta, que ya ha sido realizada.

En resumen, la situación del fabricante es la siguiente:

- La recepción de los pedidos se realiza por fax.
- Se requiere la introducción a mano de los pedidos en el ERP.
- El proceso no añade valor a la venta y sí posibilidad de errores.

También, en este caso, el fabricante ve la posibilidad de mejora en el proceso: "¿Cómo podemos hacerlo mejor?" *(push).* El fabricante identifica y ve la oportunidad de mejorar el servicio y de optimizar un proceso.

Un modelo de 'e-commerce' podría mejorar esta situación

¿Podemos hacerlo mejor? La respuesta es afirmativa:

- Sí, es posible mejorar el flujo de información entre ambos elementos (cliente-fabricante).
- Sí, es posible comprar mejor, vender mejor.
- Sí, es posible hacer más transparente y ágil este flujo de información.

Además, sabemos cómo funciona el mercado, conocemos las necesidades... sabemos lo que queremos.

Existen dos sistemas ERP, uno en el lado del fabricante y otro en el lado del cliente, pero no están en contacto. Existe un muro que impide que ambos sistemas se conecten directamente.

La solución debe ir orientada a conectar esos sistemas informáticos y a mejorar el sistema de comunicación de ambas partes, rompiendo el muro que los separa. Necesitamos crear una conexión o traductor que permita traducir el lenguaje del sistema del cliente al lenguaje del sistema informático del fabricante. Y un B2B puede hacerlo.

Como bien sabemos, el beneficio prioritario del *e-commerce* es proporcionar un mejor sistema de comunicación interna y externa. El secreto del éxito en la implantación de

una solución de *e-commerce* radica en la identificación de aquellos procesos que más dramáticamente se podrían beneficiar de él; es decir, aquéllos en los que el coste de la información sea más alto.

Queremos superar el muro y el *e-commerce* parece la solución ideal, pero ¿cómo lo hacemos?

"En un mercado transparente, la solución definitiva pasa por un modelo en el que la competencia sea un motivo de unión y colaboración"

En un principio, la reacción lógica de las empresas, una vez identificados los beneficios de *e-commerce* y el problema de comunicación existente, es el desarrollo de soluciones B2B cerradas e individuales, a través de portales propios. De esta forma, todo es diferente: las interfaces, las funcionalidades, las cestas de la compra, los catálogos, los portales y su usabilidad (*www.bosch.com* y, después, *www.rothenberger.com,* etc.), los accesos a las distintas herramientas, etc.

Sin embargo, rápidamente debemos enfrentarnos a la realidad del mercado:

- El mercado está fuertemente segmentado: existe un numero limitado, pero alto, de marcas (no somos los únicos).
- Nuestros clientes no son ni exclusivos ni fieles. No son sólo clientes de Rothenberger, de Bosch o de Metabo, sino de todos y, además, de una forma relativamente variable.
- El resultado es que los clientes van a tener B2B diferentes para cada marca, lo que lleva al dilema de si se debería aprender a manejar cada una de estas soluciones o continuar con el método tradicional de compra.

En un mercado transparente, de competencia, carece de lógica que el modelo individualista se imponga como solución estándar ante uno de colaboración entre competidores y el desarrollo de soluciones conjuntas. La solución definitiva pasa por un modelo en el que la competencia sea un motivo de unión y colaboración.

La competencia como origen de nuevos modelos 'e-business'

Una vez entendido que debemos desarrollar una solución conjunta que permita una correcta colaboración entre fabricantes y clientes, la pregunta es cómo debe ser ese portal único para todas las marcas:

- La experiencia nos ha enseñado que los enemigos solamente colaboran en una comunidad, en un nodo común, si es independiente y les complementa en su propio interés.
- La compañía que gestione el nodo debe garantizar la confidencialidad, privacidad y seguridad de todos los miembros que participan.

- Este nuevo ente no debe estar en el medio de la relación fabricante-cliente. Además, no debe tocar las partes, ni ser una amenaza ni tener más datos de los necesarios. Así, se deben definir exactamente las funciones y obligaciones.
- Debe permitir que nuestro conocimiento del mercado y del cliente sea parte de la estrategia de la solución, una solución pensada para el cliente, pero diseñada desde el lado de los fabricantes.
- Los miembros debemos tener la posibilidad de dar un paso más allá y de convertirnos en los dueños de esa sociedad (ser accionistas).

Una solución así contaría con el respaldo de los fabricantes y tendría mucha mayor probabilidad de lograr la aceptación por parte del cliente que si se tratara de una iniciativa independiente.

Esto es *nexMart,* un portal de Internet en el que muchas marcas se han unido y han decidido que ésta debe ser su solución de *e-commerce* ante el mercado. Es una empresa en la que existen clientes y accionistas (fabricantes y grupos de compra). ■

'Kukuxumusu Online Shop': en busca de la experiencia única de compra

Ramón Arellano

Director de Comunicación e Internet de Kukuxumusu.

Un diseñador industrial inquieto, un economista aburrido de su terminal de caja de ahorros y un dibujante incapaz de abandonar la expresividad del trazo infantil estaban colocados tras la tabla que, sujetada por dos caballetes, les servía de mostrador de su producto. ¿Qué vendían? La primera camiseta con dibujos de Kukuxumusu. Era el 6 de julio de 1989, el chupinazo de San Fermín acababa de explotar y el producto se les fue de las manos... Tenían veintitantos años y no imaginaban que, a las puertas de los cuarenta, iban a vender más de un millón de camisetas al año.

Durante los 14 años que han pasado, aquella aventura con licencia de vendedores ambulantes se ha convertido en una sólida aventura empresarial que genera tres colecciones de dibujos al año aplicadas a diversos soportes, entre los que destacan las camisetas. Tras la marca Kukuxumusu ("beso de pulga", en euskera), un nombre tan difícil de pronunciar como de olvidar, se expresa una forma diferente de dibujar la vida. Esa diferenciación tiene mucho que ver con la diversión y el amplio sentido del humor con diversidad de matices, que hacen de un dibujo de Kukuxumusu una puerta abierta a la sonrisa, sin excepción de edad, sexo o condición.

La colección de verano, la de invierno y la específica de San Fermín son las tres grandes propuestas que Kukuxumusu hace a sus clientes para que éstos puedan llevar los divertidos dibujos en camisetas, gorras, jerséis, postales, llaveros, tazas, etc.

Así, Kukuxumusu ha ido creciendo y extendiendo por Europa sus dibujos. Hoy, se venden principalmente en Alemania, España, Francia, Inglaterra, Irlanda, Portugal e Italia, gracias a las 15 tiendas oficiales de la marca y a la red de 1.000 puntos de venta autorizados; además, llega a todo el mundo por medio de la *Online Shop*.

La camiseta, un nuevo "producto Internet"

Kukuxumusu da su salto comercial a Internet con la seguridad de que comercializa un producto cuya ventaja competitiva se apoya en algo tan universal como el humor y el lenguaje de la imagen. La primera versión de la tienda *on-line* daba todo el protagonismo a aquello por lo que Kukuxumusu siempre ha sido una marca diferente: los dibujos. Y, sin llegar a dejar la camiseta en un segundo plano, la versión antepasada de la actual *Online Shop* centraba su ideario de venta en unos dibujos que saltaban solos de la pantalla del ordenador a los ojos de nuestro cliente y, de ahí, a su "glándula del deseo". Todo ello, dentro de una estructura de navegación deliberadamente simple.

Aquella antigua versión de la tienda y su alto promedio de visita-compra (3%) nos sugerían que realmente se podía hacer de la camiseta un nuevo "producto Internet", como ya lo eran los discos de música o los libros. La camiseta, un estándar de confección "planetario", era nuestro soporte estrella para unos dibujos que traspasaban cualquier frontera cultural y que eran demandados por un público con una edad y un estilo de vida absolutamente diversos.

Ir de compras, también en Internet

En 2002 le dimos vuelta a la tortilla. Rediseñamos todo el proyecto de comercio electrónico de Kukuxumusu para intentar superar, en la medida de lo posible, todas las barreras que supone la compra a distancia de una prenda de vestir.

"Kukuxumusu da su salto comercial a Internet con la seguridad de que comercializa un producto cuya ventaja competitiva se apoya en algo tan universal como el humor y el lenguaje de la imagen"

Las iniciativas relativas al *e-fashion* no habían gozado, hasta entonces, de demasiado éxito. En la compra de estos productos existe una marcada sociología del comportamiento: ver un escaparate, probarse una prenda u otra, tocar el tejido, ver cómo te queda en el espejo, contar con la opinión de la dependienta, etc. Éstos son detalles que, sumados a otras sensaciones que un cliente sólo puede experimentar al entrar en una tienda de Kukuxumusu y verse rodeado de dibujos, conforman un tipo de "experiencia de compra" difícilmente igualable en una tienda *on-line*. Aquél fue nuestro principal desafío: hacer de la visita a *Kukuxumusu Online Shop* algo diametralmente opuesto a una experiencia anodina.

De forma más o menos intuitiva, practicamos nuestro particular "márketing de experiencias", haciendo hincapié en cada uno de los valores intangibles que distinguen a Kukuxumusu y trasladándolos a todos y cada uno de los pasos que se dan en un proceso de compra desde que se teclea en el ordenador *www.kukuxumusu.com*. Casi sin

quererlo, estábamos empezando a dar los primeros pasos de la estrategia de fidelización en la que en estos momentos estamos enfrascados.

Empezamos por lo básico: había que evitar a toda costa cualquier elemento que entorpeciera el proceso de compra, siempre que no fuera la contemplación del propio producto. El reto consistía en lograr que "darse una vuelta por la tienda *on-line* de Kukuxumusu" resultara una experiencia positiva, entretenida, independientemente de que se efectuara la compra o no. No obstante, la navegación de nuestra tienda debía volver a ser rudimentaria, "de Atapuerca".

Las emociones convencen

Para empezar, sabíamos lo importante que eran nuestros "recursos sensoriales" y, aprovechando nuestra experiencia en los canales de venta físicos, organizamos la exposición en mosaico de las camisetas, combinando sus colores y dibujos, y teniendo en cuenta su contraste con el fondo de la propia página.

Basándonos en el conjunto de mensajes asociados a la marca, forjados a golpe de dibujo durante nuestros 15 años de historia, dimos un "toque personal" a cada uno de los elementos que constituían un proceso de compra *on-line*. Había que despertar emociones, provocar la complicidad, la sonrisa... Se revisó cada uno de los textos automatizados que se enviaban, desde los resultados fallidos de búsqueda hasta los que conformaban la ayuda en el proceso de compra, pasando por la guía de tallas, etc.

"De forma más o menos intuitiva, practicamos nuestro particular 'márketing de experiencias', poniendo el acento en cada uno de los valores intangibles que distinguen a Kukuxumusu"

Además, nos esforzamos en satisfacer aquellas necesidades de información que nuestro cliente podía tener de nosotros, de nuestro mundo y de nuestro producto, información que en una tienda física sólo se podría conseguir a fuerza de sentirse un "metomentodo". Entendimos que nuestro cliente, como todos los clientes de productos similares al nuestro, tendría curiosidad y querría saber con quién más, además de hacerlo con el código PHP de nuestra página, estaba interactuando. En la ayuda de la tienda *on-line* mostramos las caras y personalidades obtusas de los que estábamos detrás de este proyecto. Incluimos fotografías del interior de la empresa y nos servimos del *body* de otros empleados como modelos genuinos de nuestras colecciones, con todas sus virtudes y defectos. El público de "La Fábrica de Dibujos" es gente normal: en contra de lo que pueda parecer, en Kukuxumusu trabaja gente normal y los modelos que presentaran las colecciones tenían que hacer justicia a nuestra condición de marca popular. Cada 15 días, un trabajador de "La Fábrica de Dibujos" posa en la portada de nuestra *web.*

Fidelizar informando y compensando

También, dentro de nuestro sistema de ayuda, "Kukuxumusu, bai esan?", tratamos de enseñar a nuestro cliente los cuidados que deben tener nuestras camisetas, informarle sobre la calidad y las propiedades tecnológicas de éstas, etc. Una guía de tallas con el guiño de turno hará el resto.

Actualmente, se trabaja sobre fórmulas para que nuestros clientes sigan sintiendo ganas de volver. Se ofrecen ventajas como nuestras camisetas para usuarios registrados, incentivos con nuestras "camisetas que viajan gratis" o reconocimiento en forma de gratificación sorpresa a nuestros mejores clientes.

"El reto consistía en lograr que darse una vuelta por la tienda 'on-line' de Kukuxumusu resultara una experiencia positiva, independientemente de que se efectuara la compra o no"

Con respecto a los correos electrónicos comerciales y la publicidad, apostamos por que tuvieran valor por sí mismos. Empezamos a realizar experimentos en los que, combinando el texto y la fuerza de nuestros dibujos, el cliente empezara a disfrutar de la esencia de nuestro producto en la propia publicidad y sólo tuviera que seguir riendo hasta acabar con nuestra camiseta puesta frente al espejo de su armario. Aún hoy intentamos que el cliente desee recibir nuestra publicidad, aunque sólo sea para alegrarse la cara. Y, por si quisiera compartir nuestra forma de ver el mundo y alegrar la cara de sus familiares y amigos, diseñamos productos digitales basados en nuestra principal ventaja competitiva: el dibujo. Creamos nuestra colección de postales digitales y salvapantallas.

Fuera de la estructura de la tienda *on-line,* la sección "Kukuxuplanet" y, en menor medida, el foro persiguen generar convivencia, vínculos entre nuestros seguidores. La participación-interacción es otro de los puntos fuertes de nuestra división *on-line,* frente a las posibilidades que tienen las tiendas físicas. En este sentido, en lo que se refiere a la atención al cliente, Kukuxumusu se ha propuesto como objetivo responder antes de 12 horas a cada mensaje que llegue a sus distintos buzones de correo, bien sea para hacernos una consulta o para acordarse de alguna de nuestras madres. ■

Internet: porque mejorar no es suficiente

José Ramón Urbano

Director general de Beovipel.

Hay que ser capaz de competir con otras empresas que aspiran al mismo objetivo: en nuestro caso, conquistar el sector de la peluquería profesional.

Al principio, la tecnología se limitaba en nuestra empresa a utilizar procesadores de texto, presentaciones digitales, hojas de cálculo, etc. El uso de Internet apenas agregaba valor a la gestión diaria.

Todas las empresas distribuidoras de productos para el peluquero poseen una serie de características: calidad de servicio, precio justo, formación teórico-práctica y participación en eventos artísticos para buscar la llave de la competitividad.

Pero ¿es suficiente mejorar en estos aspectos para marcar la diferencia? En Beovipel pensamos que no.

El peluquero artista no fue a ninguna escuela de negocios para que le enseñaran a gestionar personal, a motivarle, a crear una base de datos sobre sus servicios, tiempos de ejecución, coste del producto utilizado, gustos de sus clientes o facturación, y a saber qué compran los clientes, dónde y por qué.

La solución

Para dar solución a esta problemática, surgió la idea de crear una aplicación informática. Así nació *Gestvipel,* un programa de gestión de peluquerías en Internet.

¿Por qué en entorno *Web*? Las respuestas son varias:

- Actualizaciones inmediatas y sin necesidad de presencia física alguna.
- Posibilidad de inhabilitar usuarios en cualquier momento.
- Fácilmente implantable.
- Multiplataforma: desarrollado en Java e integrable en cualquier otro sistema o aplicación.

Pero ¿qué beneficios nos aporta como empresa esta aplicación? También son varios:

1. Captación de nuevos clientes.
2. Fidelización de los actuales.

3. Identificación de nuevas necesidades.
4. Control y seguimiento de los clientes.
5. Planificación de la estrategia que se debe seguir con cada cliente.
6. Integración del sistema en la *intranet* de Beovipel con el objetivo de analizar la evolución de las ventas por salones y las tendencias por líneas de productos.

Los problemas

No obstante, como en casi todo, también existen algunos problemas, que hay que vencer. Uno de ellos es convencer al cliente interno (nuestros vendedores) y al cliente externo (los peluqueros, que en la mayoría de los casos no tienen ordenador en sus salones) de que la "otra tijera" que deben utilizar es Internet. La respuesta está en generar confianza e invitarles a probar. Se produce, entonces, una paradoja: la tecnología obliga a dedicar más tiempo y energía a la gente o equipo de trabajo, inculcando una cultura de aprendizaje y sin perder contacto con ellos personalmente.

El siguiente paso sería analizar cómo mejoran los resultados de Beovipel utilizando Internet. En nuestro caso, habría que observar tres frentes claros:

1. Formación en el área de negocios en Internet: no es necesaria una formación técnica, sino una formación enfocada a cómo se debe emplear Internet para hacer negocios.
2. Plantear Internet como una manera de mejorar resultados empresariales, que debe ser responsabilidad de la dirección de la empresa.
3. Estar dispuesto a replantearse el modelo de negocio y los procesos de la empresa. ■

El tiempo como factor de riesgo en la patología vital

Juan María Iglesias Olmeda

Director médico de la Fundación Médico Rural.

Luis Maldonado Galán

Director técnico de la Fundación Médico Rural.

Basándonos en todos los estudios, tanto nacionales como internacionales, que avalan los beneficios derivados de una asistencia integral a la patología vital, la Fundación Médico Rural[1] ha desarrollado un sistema integral de atención al paciente grave. Sus características intrínsecas y la alianza con multinacionales, como Ford España, Siemens y Telefónica Móviles, implicadas con su tecnología, hacen que en dicho sistema coincidan la posibilidad real de garantizar tiempos de atención en el medio rural compatibles con las recomendaciones internacionales, de 20 minutos, así como la integración de los beneficios de estos tiempos en los resultados de atención en procesos vitales como son los siguientes:

- La parada cardio-respiratoria (PCR).
- El infarto agudo de miocardio (IAM).
- El politraumatizado (PT).
- El traumatismo vertebromedular (TVM).

Complementariedad

Dado que todas las comunidades autónomas españolas están dotadas de un número de Emergencias (112) y de Sistemas de Transporte Sanitario Especializado (aéreo y/o terrestre), dicho sistema, con las indicaciones que hace la Fundación Médico Rural, potencia la central 112, con sistema de gestión de flota, el Punto de Atención Continuada (PAC) rural, con la tecnología más avanzada y la formación continua específica del personal sanitario. Al mismo tiempo, integra la atención pre-hospitalaria y hos-

[1] La Fundación Médico Rural tiene como finalidad ayudar a mejorar la atención al paciente grave en los puntos más desfavorecidos.

pitalaria, y permite que los beneficios derivados del sistema, a medio y largo plazo, en términos de vidas humanas y ahorro económico, supongan un avance importante en todas aquellas comunidades que lo apliquen en nuestro país o bien en los países que, empezando desde cero, lo apliquen en su integridad.

Basándonos en todos los estudios, tanto nacionales como internacionales, podemos decir con respecto a la PCR lo siguiente:

- En España se producen 63.000 IAM/año, el 30% de los cuales (18.000) fallece antes del ingreso en el hospital por PCR.
- El ritmo inicial del 90% de las PCR es la fibrilación ventricular (FV).
- El tratamiento de la FV es la desfibrilación (DF).
- La FV revierte en el 90% de los casos si la DF se aplica en el primer minuto.
- La FV disminuye la supervivencia entre el 7% y el 10% cada minuto de retraso.
- Después de 12 minutos de FV, la supervivencia es inferior al 2%.

Con respecto al IAM, podemos realizar las siguientes afirmaciones:

- El estudio PRIAMHO se realizó sobre 28.000 IAM/año.
- El tratamiento del IAM es la reperfusión precoz.
- El 41'8% de los pacientes recibió trombolisis.
- El 35'4% no recibió trombolisis por retraso en la llegada a la Unidad Coronaria.
- El tratamiento del IAM es temporodependiente.
- A menor retraso en el tratamiento, mayor número de vidas salvadas.

Con respecto al politraumatismo derivado del accidente de tráfico, podemos señalar lo siguiente:

- En España se producen 6.000 muertos/año a las 24 horas del impacto.
- De ellos, solamente el 10% fallece en los diez primeros minutos, por lesiones incompatibles con la vida.
- El 77% fallece durante las dos horas siguientes al impacto, en muchos casos por lesiones susceptibles de ser tratadas y mejorar la supervivencia.
- Es la primera causa de muerte en la población cuya edad oscila entre los 30 y los 35 años.
- Ocasiona un gasto económico de 1.200.000 euros/año.

Con respecto a la lesión medular aguda (LMA), podemos realizar las siguientes observaciones:

- Se producen entre 800 y 1.000 nuevos casos de LMA cada año.
- De ellos, el 77% es causado por accidentes de tráfico y, de éstos, el 15% es consecuencia de un mal manejo del paciente, previo a la asistencia.
- La LMA es temporodependiente.

Beneficios

Con el conocimiento de que el Sistema Integral de Emergencia Rural que propone la Fundación posibilita la atención al paciente grave en una isocrona (inferior a 30 minutos), los beneficios derivados de ello serán éstos:

- En cuanto a la PCR:
  - Conseguir la DF precoz en un mayor número de pacientes.
- En cuanto al IAM:
  - El diagnóstico precoz del IAM posibilitaría que el 35'4% más de pacientes se beneficiara de un mejor tratamiento, como es la fibrinolisis.
- En cuanto al politraumatismo:
  - Mejorar las cifras de supervivencia del 76% de los pacientes que fallecen en las dos horas siguientes al accidente.
- En cuanto al lesionado medular:
  - Prevención y mejor tratamiento de los 800-1.000 nuevos casos/año.

En definitiva, todo lo anterior conlleva cuatro consecuencias, muy importantes:

- Ahorro en vidas humanas.
- Aumento de esperanza de vida.
- Disminución del gasto económico.
- Aumento de la confianza del usuario en el sistema sanitario. ■

La movilidad: el siguiente salto al paradigma del "siempre conectado"

José Bausa

Gerente del Área de Movilidad-GIS, Ibermática, S.A.

Entendemos por "movilidad informática" el acceso a la información desde cualquier lugar y en cualquier momento, mediante dispositivos adecuados, económicos y sencillos de manejar. De esta manera, para un "trabajador movilizado" (un profesional que realiza su trabajo en movimiento, con su oficina remota en el bolsillo), la jornada laboral, por ejemplo, puede transcurrir en cualquier lugar, sin necesidad específica de pasar por su puesto fijo de trabajo.

Movilidad y accesibilidad

Sin embargo, no debemos confundir *movilidad* y *accesibilidad*. Una aplicación es accesible cuando cualquier persona es capaz de interactuar con ella y de conseguir una completa comprensión de la información y de los servicios que contiene, independientemente de la tecnología empleada para su extracción. La convergencia de movilidad y accesibilidad es un reto tecnológico en este 2003, "Año europeo de las personas con discapacidad".

Pero ¿qué tecnologías esconde? A día de hoy, existen multitud de dispositivos y servicios que posibilitan la movilidad:

- Ordenadores de bolsillo cada vez más potentes: incómodos y costosos terminales son sustituidos por eficaces y sencillos ordenadores de bolsillo.
- Equipos portátiles con la potencia y posibilidades de los equipos de sobremesa.
- Nuevos dispositivos tipo *tablet PC,* etc.
- Teléfonos móviles con nuevas funcionalidades.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta es la comunicación. Actualmente, la comunicación y el tráfico de datos en remoto son posibles mediante redes inalámbricas exten-

sas como GPRS *(General Packet Radio Services)* y GSM *(Global System Mobile).* Se apuntan, además, nuevas posibilidades en un futuro próximo, con la llegada de las comunicaciones de tercera generación UMTS (la "banda ancha" de las comunicaciones inalámbricas).

Las redes inalámbricas "urbanas", mediante puntos de acceso proporcionados por los ayuntamientos, están posicionándose con fuerza. La apuesta ya está hecha por algunas Administraciones locales, como la de Zamora *(Zamora Wireless),* que cuenta con una infraestructura capaz de proporcionar a sus ciudadanos acceso a Internet en toda la ciudad.

Otro parámetro que se debe contemplar es la localización. El posicionamiento de recursos desplazados es ya una realidad al alcance de cualquiera. De hecho, el abaratamiento de los dispositivos tipo GPS *(Global Positioning System)* o los nuevos servicios ofrecidos por los operadores de telefonía, combinados con sistemas de información geográfica (GIS), lo hacen posible.

¿Qué conseguimos movilizándonos?

En general, la adopción de un sistema de movilidad tiene numerosos beneficios. Algunos de los más importantes son la reducción de costes y el aumento de la productividad. Esto se consigue de las siguientes maneras:

- **Eliminando los desplazamientos** innecesarios, con la capacidad de consultar y modificar la información desde cualquier lugar y de enviar y recibir hojas de servicio, partes de asistencia, documentos y fotografías, en lugar de desplazarse diariamente a la central.
- **Disponiendo de la información** cuando sea preciso.
- **Agilizando tareas** ligadas a una fuerza laboral fuera de la empresa.
- **Minimizando el coste** de las comunicaciones, al sustituir llamadas de voz por transmisión de datos (datos *versus* voz).

Además, la movilidad incorpora ya a su oferta el uso del correo electrónico como una herramienta más de trabajo "colaborativo" (incluyendo agenda, contactos, citas, etc.). Esto supone la total portabilidad de la oficina.

¿En qué sectores de actividad?

La movilidad es aplicable a multitud de sectores o aplicaciones. Éstos podrían ser algunos ejemplos:

- **Logística, distribución y transporte:**
  - Seguimiento de vehículos y comunicación con éstos.
  - Minimización de "tiempos muertos": asignando muelle con antelación suficiente.

  - Optimización de rutas.
  - Seguridad de la mercancía: control remoto de apertura de los portones.
  - Calidad de las mercancías: trazabilidad de la cadena del frío.
  - Seguridad de los vehículos: nivel de combustible, temperatura motor, velocidades, paradas anómalas, etc.
  - Localización de vehículos en caso de sustracción.
- **Fuerzas de venta, servicios de asistencia técnica, etc.:**
  - Acceso ubicuo a los recursos: realización de pedidos, envío de hojas de gastos, etc. desde cualquier sitio, mediante peticiones en tiempo real a las aplicaciones de la central.
  - Envío y recepción de notificaciones (rutas de visitas, gestión remota de la cartera de clientes, cambios en listas de precios, de modelos, envío de incidencias etc.) o cobros mediante tarjeta.
  - Completa operatividad a distancia: interactuación directa con las aplicaciones corporativas en tiempo real, como si se estuviera en la oficina.
- **Servicios de atención a usuarios:**
  - Localización de personal desplazado en tiempo real.
  - Consulta de incidencias asignadas por personal desplazado.
  - Cierre de incidencias solucionadas en tiempo real.
  - Alta de incidencias en tiempo real.
- **Proyectos de telemedida:**
  - Lectura a distancia y/o automática de contadores de agua, gas, electricidad, etc.
- **Gestión móvil de estacionamiento regulado:**
  - Funciones para imposición de denuncias y comunicación con centros O.R.A.
  - Consulta al callejero desde ordenadores de bolsillo para servicios de atención al ciudadano.
  - Etc.

¿Cómo subirse al carro de la movilidad?

Atrás quedó el tiempo en el que, al pensar en movilidad, pensábamos en grandes desembolsos y en largos y complejos períodos de implantación. Hoy, la "movilización tecnológica" significa la utilización de una tecnología sencilla, con dispositivos fáciles de

La tecnología móvil constituye el siguiente salto en el paradigma "siempre conectado":

- **Internet:** acceso a la información, desde cualquier ordenador.
- **Telefonía móvil:** acceso a las personas, en cualquier momento y lugar.
- **Movilidad:** acceso a la información y a las personas, desde cualquier dispositivo, en cualquier momento y lugar.

utilizar y cómodos de transportar. Igualmente, se trata de una tecnología de fácil renovación, ya que permite nuevas capacidades, de forma que sea posible la sustitución de los dispositivos sin perjuicio del resto de los servicios ofrecidos por la plataforma.

El sistema que se debe implantar tiene que reunir, además, cuatro características básicas. La primera de ellas es que sea escalable, es decir, que permita el crecimiento y la incorporación de nuevas aplicaciones y servicios según vayan surgiendo las necesidades. En segundo lugar, no debe ser invasivo, ya que en ningún momento es necesario tocar las aplicaciones corporativas. La tercera condición es que la arquitectura permita una total independencia entre la aplicación del dispositivo móvil y los diferentes *back-offices* con los que interactúa. Y, en cuarto lugar, debe incorporar componentes desarrollados según estándares y formatos abiertos, de amplia difusión en el mercado.

¿Quién es usuario potencial?

Por lo evidente de las mejoras que pueden introducirse en sus procesos de producción, los principales sectores en los que debemos desarrollar con más tesón este trabajo son los siguientes:

- **Servicios de mensajería y transportes especiales:** control estratégico de la flota, diseño de rutas, gestión remota de alarmas, comunicación continua y bidireccional entre vehículos y central.
- **Seguridad privada:** gestión de patrullas, posicionamiento de abonados, rutas óptimas para intervención en tiempo real, etc.
- **Compañías de seguros:** localización de vehículos robados, conexión permanente con unidades móviles de peritaje, etc.
- **Servicios urbanos:** optimización de recursos en transporte de viajeros, control de recogida de residuos, policía municipal, protección civil, bomberos, etc.
- **Ingeniería y consultoría:** toma de datos en campo y envío al gabinete, corrección de planos a pie de obra, revisión de redes de transporte (viario, energía, fluidos, etc.), etcétera.
- **Servicios sociales:** asistencia a personas maltratadas, atención domiciliaria a enfermos, programas de integración, etc.

En definitiva, la movilidad es apropiada para quien necesite mantener un contacto permanente con su personal desplazado, tener acceso a su información o a sus aplicaciones corporativas, localizar sus recursos desplazados y optimizar sus rutas. ■

Una maratón, no una carrera de velocidad

Pau Morata Socias

Director del Instituto para el Conocimiento del Turismo (Iconotur).

Las dos *webs* españolas con más ingresos por comercio electrónico son Iberia y La Caixa, que los obtienen por venta de productos y servicios de viajes o turismo, y de ocio, respectivamente.

El comercio electrónico turístico se desarrolla aceleradamente en España, como en otros países, gracias precisamente a los productos turísticos. Sólo Iberia representó en 2002 casi el 24% del total de la facturación española en Internet.

Así, Internet aporta beneficios por doquier: a empresas, consumidores y destinos turísticos. El mayor grado de beneficios lo obtienen, además de los consumidores, las empresas turísticas proveedoras de servicios sueltos, que pueden vender a través de Internet directamente a los consumidores, sin intermediarios, y reducir sus recursos físicos y humanos dedicados a la comercialización.

En la economía turística existen hoy, gracias a Internet, tres mercados simultáneos: los dos mercados clásicos (el directo proveedor-consumidor y el clásico intermediado por las agencias de viajes, que se han renovado con Internet) y un mercado nuevo virtual entre intermediario-consumidor.

Internet es muy importante en el ámbito del ocio y del turismo. Hay una parte del turismo, el vacacional, que encaja dentro del ocio, pero otras variantes, como el turismo de reuniones y congresos, de negocios, religioso, deportivo o de visitas a familiares y amigos, no se enmarcan dentro de esta categoría.

Se debe distinguir entre servicios sueltos y servicios combinados, más allá de la diferencia terminológica, puesto que los segundos o "paquetes turísticos" están supeditados legalmente a no ser comercializados directamente al consumidor final por las agencias de viajes mayoristas o TT.OO. Éstas deben utilizar la intermediación de las agencias de viajes minoristas o detallistas, ya sean tradicionales o virtuales.

Además, los paquetes o servicios combinados presentan la dificultad para su compraventa en Internet inherente a su carácter de servicios diferenciados, lo que no sucede siempre con los servicios sueltos (billetes de transporte, plazas de alojamiento, coches de alquiler sin conductor, etc.).

Iberia y Renfe, dos ejemplos relevantes

Según la Comisión Nacional de las Telecomunicaciones, la empresa española que más ingresos obtiene por comercio electrónico es la compañía aérea Iberia. En el año 2002 obtuvo por esta vía más de 100 millones de euros, el 23'6% del total de las ciber-ventas en España. En el primer semestre de 2003, los ingresos vía Internet se acercaron a los 78 millones de euros, con un incremento del 80% sobre el mismo semestre de 2002. En su sitio *web, Iberia Plus online,* que comenzó en febrero de 2003, Iberia dispone de más de 125.000 clientes frecuentes registrados.

"El mayor grado de beneficios lo obtienen, además de los consumidores, las empresas turísticas proveedoras de servicios sueltos, que pueden vender a través de Internet directamente a los consumidores"

Otro ejemplo es el de la compañía ferroviaria Renfe. En los tres años transcurridos entre mayo de 2000 y mayo de 2003 de existencia de su servicio *Tiknet* de ventas de billetes por Internet, alcanzó un total de 352.000. En esos 36 meses, los ingresos vía *Tiknet* alcanzaron los 11 millones de euros. Hoy, dispone de 105.000 clientes registrados, de los cuales compran con regularidad algo más de 60.000. Es evidente el ritmo acelerado de crecimiento del negocio electrónico de *Tiknet:* en 2002, Renfe vendió 156.223 billetes a través de Internet, el 54'8% más que en 2001.

Los consumidores utilizan Internet para comprar diferentes tipos de billetes de tren: Grandes Líneas (Euromed, Alaris, Altaria, Talgo, etc.), con 98.519 billetes vendidos, aporta el 63% del total; Ave Larga Distancia y Lanzadera, y Talgo 200, con 51.621 billetes, ocupó el 33% de la cuota; y, por último, Trenes Regionales sumó 6.083 billetes, es decir, el 4%. Por la venta de billetes en Internet, Renfe ingresó 5'1 millones de euros en 2002, de los cuales Grandes Líneas aportó 2'8 millones de euros, Alta Velocidad contribuyó con 2'1 millones de euros y el resto vino de Trenes Regionales. En los cinco primeros meses de 2003, *Tiknet* vendió 68.838 billetes, con unos ingresos de 2'3 millones de euros.

Cambios decisivos

El uso de Internet en el sector empresarial del turismo reduce costes porque induce a cambios como los siguientes: sustituye al canal de distribución clásico en la venta de servicios sueltos, evita comisiones a las agencias de viajes, requiere menos personal en centros de reserva telefónicos y disminuye la exigencia de puntos de venta físicos en ciudades y estaciones terminales.

Además de Iberia, Renfe y otras empresas de transporte, así como de los hoteles, también obtienen beneficios de Internet las centrales de reserva hotelera, los gre-

mios, las federaciones, las asociaciones, los agroturismos, las casas rurales, las agencias de viajes virtuales, las agencias de viajes clásicas y los menos conocidos CRS/GDS e, incluso, la IATA en las operaciones BSP entre compañías aéreas y agencias de viajes.

Las nuevas e-agencias de viajes

Internet dio origen a las agencias de viajes virtuales, como *travelocity, expedia, priceline, e-bookers, lastminute* o *edreams,* y a portales mixtos que incluyen enlaces para reservas turísticas.

Al consumidor, Internet le ofrece, sobre todo, mejores precios (aunque no siempre fáciles de encontrar ni de modo rápido) y, sobre todo, accesibilidad total y global a información y reservas, sin limitaciones de horarios ni de días, aunque no todas las empresas ofrecen confirmación inmediata, *on-line,* de la reserva.

Los destinos también obtienen provecho

Los destinos turísticos, por su parte, también obtienen beneficios de su presencia en Internet. Entre otros, se incluyen la reducción de oficinas de turismo, la disponibilidad de ciber-oficina de información permanente en su *web,* la actualización de la información y publicaciones que el consumidor puede descargar desde la *web,* y la reducción de gastos de impresión de folletos, mapas y otros materiales de promoción. Pueden, además, dinamizar la promoción con imágenes turísticas en directo, vía *webcams,* generar bases de datos para *e-marketing* activo y redirigir peticiones concretas a empresas turísticas.

"Al consumidor, Internet le ofrece, sobre todo, mejores precios (aunque no siempre fáciles de encontrar ni de modo rápido) y, sobre todo, accesibilidad total y global a información y reservas"

Internet sirve ya de espacio virtual para el debate sectorial. En este tema, el paradigma es Australia, donde se utiliza para definir y matizar estrategias turísticas mediante la participación conjunta en Internet de los organismos públicos y del sector privado.

En el año 2000, la Administración australiana estimuló la aplicación de las nuevas tecnologías ofreciendo, para debatir el tema y generar iniciativas, el documento de trabajo *Tourism Dotcom. A National Online Tourism Strategy.* En 2002 aportó otro borrador de propuestas para discusión sectorial colectiva en Internet, titulado *The 10 Year Plan for Tourism,* que fue descargado y sometido a revisión con las contribuciones de centenares de empresas, departamentos de otras Administraciones, asociaciones, profesionales y estudiosos, la mayoría de las cuales fue divulgada en su integridad y sirvió para matizar las líneas maestras.

En 2003, el ministro federal australiano de Pequeña Empresa y Turismo lanzó un *Green Paper* o "libro blanco" sectorial, titulado *A Medium to Longterm Strategy for Tourism.* Este documento de trabajo, de un centenar de páginas, se "colgó" en Internet para que los interesados aportaran durante dos meses sus comentarios y sugerencias.

Flexibilidad para profesionales y micro-empresas

Finalmente, Internet alberga beneficios también para micro-empresas y profesionales autónomos. Permite las siguientes posibilidades: alcance territorial sin límites, horarios sin apenas restricciones, teletrabajo, recursos humanos externos, poca necesidad de espacio para oficinas (SOHO), e-libros...; en definitiva, organizaciones elásticas.

Internet favorece la existencia de empresas nuevas, de tipo "David", que pueden penetrar en el mercado y, en algunos casos, competir con las "Goliat". Así sucede en el sector de los medios de comunicación con las bitácoras y, en el aéreo, con las compañías aéreas de bajo coste que tienen en Internet su instrumento de venta directamente al consumidor. ■

Internet y el sector turístico: amor a primera vista

Mauricio Prieto

Director general de eDreams.

Desde el 11 de septiembre de 2001, la industria del turismo ha atravesado momentos complicados. Además del ataque terrorista del 11S, el turismo ha sufrido también por los efectos de la recesión económica, la guerra de Irak y la neumonía asiática. En España, el sector tuvo una caída importante de ingresos en 2002, con aportación negativa a la economía española por primera vez en la Historia reciente, y con una caída interanual en los ingresos por turismo en la balanza de pagos y en la llegada de turistas extranjeros.

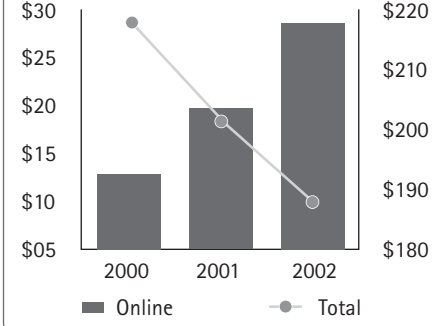
Giovanni Bisagni, director general de IATA, ha comentado que "la industria de la aviación ha recibido la visita de los cuatro jinetes del Apocalipsis, que la han colocado en los peores momentos de su historia. Las pérdidas acumuladas desde el año 2001 son mayores que las ganancias registradas por el sector a lo largo de su existencia".

El auge de los viajes 'on-line'

A pesar del complicado entorno global y sectorial, el sector de viajes *on-line* ha tenido un crecimiento sostenido espectacular en los últimos años (véanse los cuadros 1 y 2).

CUADRO 1

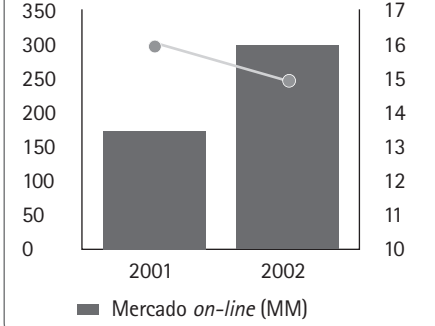
Viajes 'on-line' vs. mercado total de viajes, 2000-2002 (USSB)



FUENTE: PhoCusWright Inc.

CUADRO 2

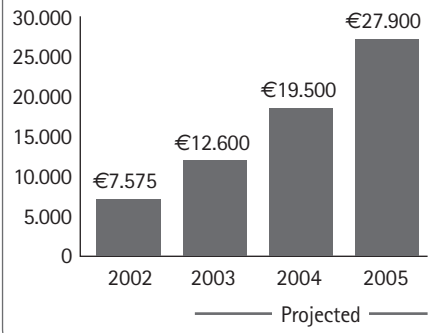
Mercado 'on-line' vs. mercado total, 2001-2002



Los viajes *on-line* han gozado de tasas de crecimiento año tras año y las perspectivas son más que alentadoras. Se espera que el mercado de viajes *on-line* tenga un crecimiento anual en Europa y en España del 55% y 80%, respectivamente (véanse los cuadros 3 y 4).

Cuadro 3

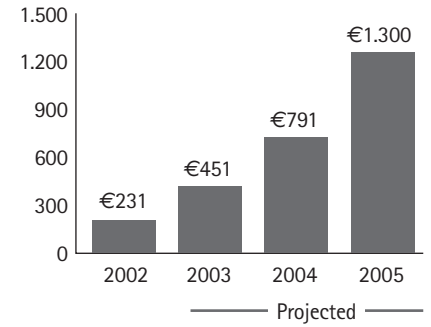
Mercado europeo de viajes 'on-line', 2002-2005 (millones de €)



Fuente: PhoCusWright Inc.

Cuadro 4

Mercado español de viajes 'on-line', 2002-2005 (millones de €)



Fuente: PhoCusWright Inc.

La relación entre viajes e Internet es aún corta, pero el éxito es indudable. Los viajes son el sector "estrella" de Internet, con una representación cercana al 40% del comercio electrónico mundial. En Estados Unidos, más del 20% de las ventas de viajes se hace ya por Internet y las proyecciones apuntan a que, entre 2006 y 2010, el 50% de las ventas de viajes se efectuará por la Red.

El modelo de venta de viajes *on-line* está muy consolidado. Existen ya varias empresas del sector que dan beneficios importantes y tienen volúmenes de ventas que llegan a superar los 1.000 millones de euros por trimestre. Además, tres empresas que operan predominantemente *on-line* están entre las 12 empresas de mayor facturación de viajes en el mundo (véase el cuadro 5). Estas empresas han llegado a ocupar los primeros puestos en un período de tiempo muy reducido y están compitiendo por las primeras posiciones con empresas que llevan operando más de un siglo.

Nuestra experiencia

En España, eDreams es una de las compañías líderes en viajes *on-line*. La empresa se fundó en 1999 con el objetivo de revolucionar, con la utilización de las nuevas tecnologías, la búsqueda y compra de viajes.

Así, eDreams ha sabido explotar sus ventajas competitivas para crear nuevas fuentes de negocio e ingresos. Además del negocio "tradicional" de agencia de viajes,

Cuadro 5

Empresas de mayor facturación de viajes en miles de millones de USD (2002)

1	American Express + Rosenbluth	20'7
2	TUI	13'7
3	Carlson Wagonlit	12'5
4	JTB	11'5
5	**IAC Travel[1]**	**6'9**
6	My Travel	6'0
7	Navigant Travel	5'3
8	WorldTravel BTI	5'3
9	First Choice	3'7
10	**Travelocity**	**3'5**
11	AAA Travel	3'2
12	**Orbitz**	**2'5**

[1] IAC Travel incluye a Expedia Inc, Hotels.com, Interval Internacional y Hotwire.

eDreams ha capitalizado con gran éxito dos activos importantes con los que cuenta: su poder de distribución de información a una gran base de usuarios (más de un millón de usuarios registrados, más de un millón de visitas al mes a su sitio *web*) y su *know-how* en tecnología. De esta forma, los ingresos de eDreams equivalen al 17% de su facturación, una cifra que está muy por encima del promedio del sector.

Agencia de viajes

El éxito de eDreams se ha basado en la capacidad de ofrecer a sus clientes un producto y servicio que se ajusta a sus necesidades. Los clientes saben que, cuando entren a eDreams, encontrarán la gama más amplia de viajes, vuelos y hoteles a los precios más competitivos. El enfoque multicanal de la empresa permite al cliente comprar ya sea *on-line*, por teléfono o bien directamente en alguna de las más de 600 agencias de viajes asociadas. Cada cliente tiene gustos y exigencias distintas; por ello, eDreams adapta sus productos y servicios para que cada uno de los clientes acabe su experiencia de compra.

Plataforma publicitaria

Sólo en España, eDreams tiene más de 420.000 usuarios registrados que reciben semanalmente información personalizada por correo electrónico. Cada mes, más de un millón de visitantes entran en la *web,* lo que se traduce en 7 millones de páginas vistas al mes. Gracias a estas cifras y a su enfoque multicanal, eDreams se ha convertido en un soporte publicitario de referencia para anunciantes directos y centrales de medios. La empresa ha desarrollado su plataforma publicitaria con el objetivo de ofrecer soluciones personalizadas para satisfacer las necesidades y objetivos publicitarios de sus clientes. Cabe destacar que, en el año 2002, el 75% de los anunciantes en eDreams era del sector turís-

tico, mientras que en 2003 se han incorporado en masa como anunciantes empresas de fuera del sector, que ya representan el 50% de los anunciantes.

Servicios de márketing y tecnología para la industria de viajes

El grupo eDreams ha ayudado a más de 700 agencias de viajes, grupos de agencias y tour-operadores a mejorar su presencia *on-line* y a acceder a los grandes beneficios que representa la venta de viajes *on-line* sin la necesidad de hacer inversiones importantes en desarrollos tecnológicos. A través del programa *Club eDreams,* la empresa brinda a las agencias de viajes tradicionales su tecnología, incluyendo un sitio *web* propio, un flujo de clientes provenientes de *www.edreams.es* y una potente herramienta para buscar y reservar fácilmente cualquier producto vacacional de las principales empresas mayoristas españolas. Entre los clientes que se han beneficiado de la tecnología de eDreams destacan las agencias Barceló, el grupo Over y Viajes Mapfre.

Ventajas

Desde sus inicios, eDreams ha mantenido una estrategia muy enfocada y orientada a un crecimiento sostenido y rentable. Los clientes tienen cada vez mayor tendencia a completar las transacciones 100% *on-line,* lo que demuestra que ya está superado el miedo inicial a un nuevo medio, y valoran las muchísimas ventajas que ofrece esta modalidad de compra, que se podría decir que fue inventada para los viajes:

- **Búsqueda cómoda y rápida de un enorme número de ofertas.** Hacer lo mismo a base de hojear catálogos en papel podría llevar días. Además, al tener una oferta tan amplia y un motor de búsqueda tan potente, el precio obtenido tiene que ser mejor que el obtenido cuando la búsqueda se hace manualmente consultando catálogos o en la agencia de viajes de la calle.
- **Mejor precio.** La posibilidad de buscar rápidamente entre cientos de miles de ofertas permite al usuario localizar el viaje que mejor se ajusta a su presupuesto.
- **Información instantánea de disponibilidad.** El usuario se ahorra las esperas en la agencia o en casa mientras un agente de viajes llama al hotel o al tour-operador para confirmar la disponibilidad.
- **Comodidad.** El cliente final puede acceder a estas ofertas desde el trabajo, desde su casa, sin mojarse con la lluvia, sin hacer colas en la puerta, sin esperar el teléfono, sin coger el coche...
- **Más posibilidades de encontrar plazas disponibles.** Los usuarios de Internet se enteran antes que el resto de las grandes ofertas, ya que el medio permite distribuirlas de forma inmediata a todos los clientes. Por ello, los usuarios de Internet tienen la oportunidad de reservar sus plazas cuando la disponibilidad es escasa, antes de que los otros clientes se hayan enterado, y obtener por ello mejores precios. ■

Asociación Nekazalturismoa: los beneficios de la Red en el turismo rural

Idoia Ezkurdia

Responsable técnico de Nekazalturismoa.

En el año 2000, una vez integrada la Central de Agroturismos y Casas Rurales en la Red Sectorial de Agricultura y con objeto de avanzar en los contactos entre la Asociación Nekazalturismoa e IKT para el estudio de la situación, se identificaron dos problemáticas diferenciadas, que se relacionaban con el sistema de información en esos momentos existente en la central. Éstos eran la gestión interna de la oficina y la publicación en Internet de dicha información, y se valoraba la posibilidad de llevar a cabo su gestión en este entorno.

La esencia del trabajo de la oficina de agroturismos es la comunicación. Nuestra labor es poner en contacto a los propietarios de agroturismos y casas rurales con sus posibles clientes, ofreciendo a éstos últimos toda la información que puedan necesitar. Por tanto, una aplicación destinada a gestionar esta labor era, en sí misma, un medio de comunicación.

La solución a la problemática existente en esos momentos era Internet. De este modo, se han desarrollado una página *web* nueva y un programa de gestión que han comenzado a funcionar a principios del año 2002.

El número de agroturismos y casas rurales de Euskadi es de 271 (58 en Álava, 86 en Bizkaia y 127 en Gipuzkoa), 226 de las cuales pertenecen a esta Asociación Nekazalturismoa. Es importante señalar el hecho de la casi total representación de la oferta (casi el 95%) por parte de esta Asociación, algo inusual en el resto de España, ya que por cada comunidad autónoma existen varias asociaciones, lo que significa una mayor dificultad a la hora de promocionar el agroturismo.

El número de plazas pertenecientes a la asociación es de 2.265 (402 en Álava, 685 en Bizkaia y 1.178 en Gipuzkoa).

Número de agroturismos pertenecientes a la Asociación Nekazalturismoa:

- En Álava: 31 + 15 casas rurales = 46.
- En Bizkaia: 47 + 20 casas rurales = 67.
- En Gipuzkoa: 87 + 26 casas rurales = 113.

Descripción de los sistemas de información anteriores

En esos momentos, no se realizaban reservas directamente (salvo con algunas agencias de viajes con las que se había firmado un acuerdo), sino que se informaba al cliente de la disponibilidad de los agroturismos y casas rurales. Se le comunican varios números de teléfono en función de las fechas, el destino preferido y necesidades planteadas. Después, era el cliente quien contactaba directamente con el propietario del establecimiento.

Todo esto se llevaba de forma manual mediante estadillos, con una carpeta por territorio y una ficha por agroturismo. Existía un problema de comunicación entre los agroturismos y la oficina, ya que los propietarios no siempre comunicaban las reservas realizadas en firme y todavía estábamos lejos de dar una información fiable sobre la disponibilidad de plazas.

Soluciones

Gestión de la oficina

Como primer paso, la oficina de Nekazalturismoa comenzó a utilizar la aplicación informática ya realizada para la gestión interna de la oficina. En ese momento, se detectaron algunas carencias en la aplicación.

Además, se estudiaron las posibles soluciones para solventar el problema de disponer de las reservas realizadas.

Publicación de la información en Internet

Se estudió la posibilidad de incorporar al diseño de las páginas publicadas nuevas funcionalidades y, para ello, la Asociación remitió a IKT el diseño de base de datos de la información que debía publicarse y un inventario de las posibles consultas que los usuarios de Internet iban a realizar a dicha información.

El objetivo era crear una *web* dinámica, acorde con el medio en el que nos movemos, Internet, un mundo en constante evolución y cambio. Para lograr este objetivo, la implicación en el desarrollo, mantenimiento y actualización de la *web* debe provenir tanto desde la parte que desarrolla la *web* como del propietario de ésta. Era conveniente crear la figura de "dinamizador" de la *web,* que sería, a su vez, el interlocutor con el equipo de desarrollo.

Otra característica muy importante que debe tener un sitio en Internet es que la actualización de la información sea inmediata, es decir, que esté presente en la *web* tan pronto como se produzca.

Tras un análisis de la *web* existente, se concluyó que se podría ampliar y que se podrían incorporar nuevos mecanismos de búsqueda y selección por diferentes criterios, que facilitaran al visitante la localización de uno o varios establecimientos acordes con sus preferencias o necesidades. Así, se abordaron tanto el diseño y desarrollo

de la *web* como la creación de estos mecanismos, que igualmente facilitaran al propietario de la *web* su mantenimiento y actualización, y se incorporaron, mediante una *web* diseñada a tal efecto, los contenidos que se creyeron oportunos.

Gestión de reservas en Internet

Tres fueron los modelos de funcionamiento que se valoraron para la gestión de reservas: vía teléfono, una base de datos central de funcionamiento descentralizada y, el tercero de ellos, una base de datos central con tecnología Internet. La opción elegida fue la tercera, con las siguientes características:

- Las comunicaciones desde la oficina se realizan mediante RDSI y se conocen los datos de cada agroturismo al momento de ejecutarse, así que la información que se envía al cliente es consistente.
- Se posibilita al cliente la consulta de agroturismos de manera telemática.
- En este caso, se debe dar la migración del programa existente a tecnología Internet, con la consiguiente formación y mantenimiento del programa.
- Ésta es la opción tecnológica del futuro. El sistema de distribución de versiones tiene un coste muy reducido.
- Se proporciona al cliente final un valor añadido.
- Se gana en imagen de cara a la sociedad.
- El coste es mayor a corto plazo, pero después disminuye en otras facetas, como, por ejemplo, el mantenimiento.
- La oficina puede elegir la posición que más convenga: como centro de información; como único interlocutor válido y como central de reservas.

Así, se ofrecen, a modo de resumen, los siguientes servicios:

- A los clientes:
  - Consulta de toda la información sobre los agroturismos y casas rurales, en forma de catálogo completo, que incluye mapa de localización y acceso, descripción y fotos de la casa y su entorno, número y tipo de habitaciones, precios, teléfono, calendario de ocupación, etc.
  - Búsqueda directa de las casas cuyas características y ocupación cumplan ciertos criterios.
  - Solicitud de reservas.
- A los propietarios:
  - Mediante el acceso restringido (nombre y *password*) acceden a las páginas de la *web,* que les permiten actualizar los datos y la ocupación de sus habitaciones, que son publicados automáticamente en la *web* en tiempo real para que

los posibles clientes y la oficina dispongan siempre del calendario de ocupación actualizado.
  - El envío y recepción de mensajes mediante correo electrónico a Nekazalturismoa.
  - Además, todo tipo de utilidades de gestión interna del caserío.
- A la oficina:
  - Su clave de acceso le permite hacer cualquier consulta o modificación de los datos para los clientes o los propietarios que no dispongan de acceso a Internet, cumpliendo su función de enlace entre unos y otros.

Sistemas de gestión actuales

Como anteriormente se ha mencionado, se decidió apostar por la tercera opción y, actualmente, se cuenta con una nueva página *web* y un programa de gestión.

Página 'web'

El 27 de diciembre de 2001, el Consejero de Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco en esos momentos, Iñaki Guerenabarrena, dio una rueda de prensa para presentar a los medios de comunicación la nueva página *web (www.nekatur.net),* vital para la Asociación Nekazalturismoa como herramienta de promoción.

El resultado está a la vista: es una página moderna, de diseño actual y de fácil manejo para los usuarios, pero lo más importante es que proporciona mucha información, mucha más de la que se puede encontrar en cualquier guía en papel.

La valoración es muy positiva, teniendo en cuenta que la publicación de esta nueva página *web* nos coloca en una posición envidiable con respecto a la competencia.

Durante 2003 se ha recibido el premio "Correodigital" a la "Mejor *web* asociativa de Euskadi". Estamos muy satisfechos con el resultado tan positivo, teniendo en cuenta el gran número de visitas y de solicitudes de información que hemos recibido.

Programa de gestión

Durante el año 2002 se ha puesto también en funcionamiento el programa de gestión elaborado por IKT, al que tienen acceso todos los propietarios de agroturismos y casas rurales que disponen de ordenador. Se pueden modificar los datos que se crean convenientes (precios, características, etc.), que después serán publicados inmediatamente en la *web.*

El dato que más modificaciones sufre es el de la ocupación. Gracias a este programa de gestión, la gestión de la disponibilidad de plazas está informatizada. Se ha pasado así de una situación totalmente arcaica a un sistema de gestión totalmente informatizado. Para ello, los establecimientos adheridos al sistema firman un protocolo por el cual se comprometen a tener la ocupación totalmente actualizada y a mirar como mínimo dos veces al día el correo electrónico. ■

Seducción y fidelidad en la organización para construir relaciones positivas y duraderas

Oriol Bes i Oliva

Socio director de NexTReT.

En todas las organizaciones, se trabaja y se define la estrategia buscando un objetivo claro: el éxito de la empresa. Los resultados y/o el flujo de caja son las medidas más clásicas con las que se cuantifica dicho éxito. Mi tesis propone que, sea cual sea su definición o la forma de medirlo, éste dependerá en gran medida del éxito de las personas que la componen y del éxito de sus relaciones.

Los intereses de cada persona son variopintos, pero sin duda un punto común será el interés por acercarse a la felicidad.

Mi éxito depende de mí y de las relaciones que yo establezca

La mayoría de las empresas pone el acento en las relaciones con los clientes y deja en un segundo plano mucho menos atendido al resto de las personas que componen el universo de relaciones:

- Accionistas/socios.
- Consejeros.
- Empleados (jefes, compañeros o subordinados).
- Proveedores.
- YO.

Para propiciar el éxito de la empresa, deberemos ser muy sensibles a los intereses de cada uno de los actores y a las relaciones que puedan conducirlos al éxito. Es decir, deberemos ser muy sensibles a cómo podemos hacer "feliz" o, como mínimo, contribuir a la felicidad de cada una de las personas que se relacionan con la organización.

¿Por qué ponemos YO en mayúsculas?

A menudo, creemos que los responsables de los cambios en la organización y del éxito de ésta son sus líderes o sus estrategas. Sin embargo, YO no puedo responsabilizar a nadie de mi felicidad y debo ser el primero en actuar en este sentido, sea cual sea mi cargo.

YO soy el motor de mi éxito (y del de mi empresa)

El enfoque que proponemos en este artículo puede ser de utilidad tanto en el ámbito de las relaciones laborales como en el ámbito de las relaciones personales, por lo que, aunque no nos importara el resultado de la empresa –y, si es así, debemos cambiar urgentemente de empresa–, seguramente sí nos importará nuestra felicidad. Por ello, las distintas propuestas de este artículo se pueden aplicar sea cual sea mi posición y mi implicación con la empresa; es decir, "mi éxito depende de mí y de las relaciones que yo establezca".

El reto: construir relaciones personales positivas y duraderas

Una de las claves para una empresa (o una vida) llena de satisfacciones está en las relaciones que construimos. Si consigo construir relaciones positivas y duraderas, seguramente estaré sentando unas buenas bases para el éxito.

Para que las relaciones sean positivas y duraderas, deberán serlo para las partes que la formen. Difícilmente una relación será positiva y duradera si sólo es positiva para una de las partes.

Para contribuir a nuestro éxito y al de nuestra empresa, deberemos buscar de forma proactiva, creativa e imaginativa situaciones en las que tu éxito contribuye a mi éxito (o tu felicidad contribuye a mi felicidad), deberemos intentar en cada relación que establecemos aprovechar y maximizar los beneficios mutuos.

Si se produce esta magia, es decir, si he establecido una relación que resulta beneficiosa para ambas partes, habremos dado un paso adelante hacia la consecución del éxito de ambos. Tener una actitud activa en la búsqueda y creación de este tipo de relaciones nos aportará un montón de beneficios personales, profesionales y, seguramente, económicos.

La importancia de seducir

Establecer relaciones positivas y duraderas requiere primero identificarlas, pero a continuación deberemos construirlas y, para ello, la otra parte tiene que tener ganas de establecerlas y de establecerlas conmigo.

Seducir: hacer que el otro tenga ganas de relacionarse conmigo... ¡y lo haga!

Para construir la relación, una vez identificados los beneficios que ambos podemos obtener, lo siguiente que debemos hacer es seducir a la otra parte, hacerle ver los beneficios que obtendrá e incitarla a iniciar dicha relación.

En este proceso, la seducción desempeña un papel clave, ya que, aunque aparentemente, si una relación es beneficiosa para ambos, ésta se debe producir casi automáticamente, la realidad es que no es suficiente, ya que "una relación *win-win,* además de serlo, debe parecerlo" y ahí es donde entra la seducción.

Seducir... y satisfacer

Para que la relación sea duradera, será imprescindible basar la seducción en aspectos que después podamos hacer realidad, ya que de otro modo los beneficios no se demostrarán mutuos y difícilmente perdurará la relación.

Por ello, tanto en el proceso de búsqueda de oportunidades de relación como en el proceso de seducción deberemos tener muy presentes los éxitos que dicha relación supondrá para el otro.

Una vez establecida la relación, continuaremos explorando nuevas formas de proporcionar éxito (o satisfacción) al otro que nos puedan reportar éxito (o satisfacción) a nosotros.

La conciencia de que es necesario que las relaciones sean positivas para ambos es algo que debería estar en el código genético de las empresas y en el de las personas que las constituyen.

Un ejemplo sería uno de los valores de NexTReT: "Solamente hacemos proyectos en los que entendamos que el cliente (persona y entidad) obtendrá un beneficio". En esta frase es clave la palabra *entendamos,* ya que de otro modo es poco probable que el proyecto cumpla sus objetivos.

Armas para la seducción

Patanjali (filósofo indio del siglo II a.C.) dice: "Cuando te inspira un objetivo importante, un proyecto extraordinario, todos tus pensamientos rompen sus ataduras, tu mente supera los límites, tu conciencia se expande. [...] Las facultades y talentos ocultos cobran vida y descubres que eres una persona mejor de lo que habías soñado ser", es decir, YO soy el motor de mi éxito y los objetivos son el combustible que lo pone en marcha.

El objetivo de crear felicidad a otros y a mí mismo puede ser un buen punto de partida para mover nuestro motor y, además, resulta que dicha actitud es una de las armas de seducción más potentes.

Otras armas de seducción pueden ser éstas:

- **Evitar la necesidad, apostar por el deseo:** basarnos en cubrir nuestra necesidad, transmitir al otro debilidad y sensación de que asume una carga. La mejor situación de partida para establecer una relación es no necesitarla.
- **Autoestima:** debo estar convencido de mis virtudes y de mi capacidad de satisfacer las expectativas de la otra parte. Este aspecto clave a menudo es olvidado en los planes de desarrollo profesional.

- **Energía aplicada a la seducción:** seguramente no seremos los únicos que tenemos interés en una relación, por lo que trabajarla intensamente puede facilitar que gane nuestra opción.
- **Ser feliz:** pocas cosas resultan tan atractivas como la felicidad, el equilibrio y estar en paz con una vida (no sólo laboral) plena.
- **Interesarme por los intereses del seducido** resulta mucho más efectivo que exponer mis virtudes y capacidades. Además, nos va a facilitar identificar situaciones en las que se pueda producir la magia del beneficio mutuo.
- **Fluir, no forzar:** mejor buscar situaciones cómodas y agradables para ambos sin hacer teatro.

Seducción colectiva

Para que la organización resulte seductora y coherente, destacamos dos aspectos clave:

Una misión y valores compartidos

Nos determinará el eje de la empresa y quién debe o no estar en ella. En el proceso de definición se deberán considerar los intereses de todo el universo de personas que componen o se relacionan con la empresa.

Apostar por el crecimiento personal del equipo

Se debe ayudar al equipo a crecer como personas y no sólo como profesionales, fomentar la autoestima colectiva, crear un clima de cordialidad y confort, y predicar con el ejemplo con una actitud positiva, coherente y generosa en la creación de relaciones. ■

La experiencia en 'e-business' de Telefónica de España

Eduardo Ríos

Director de Desarrollo de Negocios de Telefónica de España, S.A.U.

En el año 2000, la alta dirección creó el grupo de *e-business* con el objetivo de ayudar a la transformación de la compañía mediante el uso de aplicaciones *web.* El objetivo que persigue es la mejora de la eficiencia interna, mediante el cambio en la forma de trabajar, utilizando la tecnología *web* como palanca de valor.

Se creó un programa estratégico de cambio, "LIDER.ES" , que recogía el proyecto *PEC e-business,* que ha ido evolucionando en el tiempo. Como tal proceso dinámico, conlleva los reajustes de una estrategia viva que va incorporando el *feedback* de los puntos que mayores desajustes están generando.

La transformación de la compañía en lo que llamamos *e-company* se ha fijado en torno a cuatro pilares: proveedores, distribuidores, clientes y empleados. Para su asimilación en la organización, hemos seguido una secuencia planificada:

- Disponibilidad del portal y de las herramientas básicas de trabajo, aumentando la posibilidad de realizar transacciones *on-line.*
- Integración progresiva de procesos, optimizados extremo a extremo.
- Cierre de los procesos manuales y uso exclusivo por el portal, maximizando el volumen de transacciones realizadas *on-line.*

Cuatro portales estratégicos

El primer portal que se lanzó fue el del cliente, *Telefónica On Line (www.telefonica-online.es),* con la incorporación de productos y servicios, así como un servicio de atención al cliente *on-line* para hogar, negocios, profesionales y empresas.

El portal de proveedores, *e-Agora,* de uso exclusivo externo, nos ha permitido poner a disposición de los proveedores, empresas colaboradoras y suministradores una amplia cantidad de sistemas de trabajo a su disposición, automatizando y simplificando en gran medida los procesos de *e-procurement.*

Por su parte, el portal de distribuidores, *e-Canal,* ha permitido integrar en un único entorno las herramientas que facilitan a nuestros distribuidores trabajar como *partners,* con la integración de procesos de venta y relaciones comerciales.

En lo referente al portal del empleado, denominado *e-Domus,* hay que destacar que es el que más ha influido en el cambio cultural de la compañía y constituye hoy día el punto único de acceso para gran parte de la actividad diaria del empleado. Para ello, además, se han establecido *puntos e-Domus* de acceso para empleados que no tienen PC propio. Del citado portal se puede destacar lo siguiente:

- En él reside todo lo necesario para desarrollar los trabajos de la compañía: sistemas de ventas para los vendedores (canal del comercial), acceso a los sistemas de red para los técnicos (canal de operaciones, infraestructuras, etc.), autoservicios que eliminan procesos manuales de recursos humanos, etc.
- Se ha convertido en el punto de comunicación, información y formación de todos los empleados.
- Al permitir entrar desde casa al portal, ha facilitado el mundo del teletrabajo.

Resultados significativos

Los logros son muy significativos en los diferentes portales durante el año 2002. Así, en *Telefónica On Line* se han recibido más de 13 millones de visitas y 330.000 pedidos, se han generado 60.000 facturas exclusivamente *on-line* y ha permitido una atención altamente automatizada a los clientes.

Por su parte, en *e-Agora* hay más de 500 empresas conectadas con procesos de negocio integrados en el portal, además de 30.000 proveedores inscritos en los procesos de compra *on-line.* Además, se han generado 250.000 transacciones y el portal ha permitido una reducción de precios del 5% al 10% por ahorros mutuos entre empresas.

En cuanto a los resultados de *e-Canal,* hay 3.000 puntos de venta conectados, se han tramitado todos los pedidos cursados (2 millones) y se han gestionado las liquidaciones y reclamaciones mediante procesos *on-line.*

Igualmente, en *e-Domus,* los resultados son muy positivos, con el 45% de los empleados que accede diariamente, 28 procesos automatizados (24 exclusivamente *on-line*) y 35.000 empleados con nómina *on-line.*

Los obstáculos son grandes en todos los ámbitos, tanto internos como externos, de sistemas, etc. Sin embargo, se ha conseguido detectar muchas claves de éxito y fracaso en este mundo *e-business.* El conocimiento adquirido en una compañía de altísimos volúmenes de transacciones y usuarios nos ha permitido unir lo tecnológico con lo real, en clave de éxito.

Por esta razón, somos más eficientes, estamos en "plena" transformación y estamos trasladando nuestra experiencia a empresas y *partners.* ■

Aspectos legales del 'e-business'

Álvaro Areskurrinaga Idoiaga

Abogado Asociado de la Oficina de Bilbao de Landwell, especializado en asesoramiento jurídico sobre tecnologías de la información.

La Ley 34/2002, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI), regula obligaciones y responsabilidades específicas derivadas del uso de soporte electrónico en comunicaciones y transacciones efectuadas *on-line*. Entre las razones para ello se pueden destacar la sensación de inseguridad por falta de regulación específica, la necesidad de que estas actividades gocen del mismo grado de protección jurídica que las realizadas por medios tradicionales y la incorporación de directivas comunitarias en esta materia.

En cuanto a su ámbito de aplicación, ha de distinguirse entre el objetivo y el subjetivo. Con respecto al ámbito objetivo, afecta en principio a los servicios prestados normalmente a título oneroso, a distancia, por vía electrónica y a petición individual del destinatario, pero también comprende servicios no remunerados en la medida en la que constituyan una actividad económica para el prestador. Con respecto al ámbito subjetivo, básicamente resulta de aplicación a los prestadores de servicio establecidos en España y a los servicios prestados por ellos, según criterios similares a los contemplados en la normativa fiscal.

La prestación de este tipo de servicios, por regla general, es libre y no estará sujeta a autorización administrativa previa, sin perjuicio de algunas restricciones por razones de orden público y excepciones en función del régimen sectorial específico (telecomunicaciones, seguros, banca, etc.).

Se prevé, asimismo, que la Administración impulse el desarrollo de códigos de conducta voluntarios, promovidos por asociaciones y organizaciones profesionales y de consumidores, a los que se deberá poder acceder por vía electrónica. Se acoge así un fenómeno de auto-regulación ya previamente desarrollado.

Obligaciones y responsabilidad de los prestadores

En cuanto a las obligaciones específicas de los prestadores de estos servicios, destacan la constancia registral de nombre de dominio (por ejemplo, en el Registro Mer-

cantil para una sociedad anónima o una sociedad limitada) y el hecho de que se facilite determinada información general en la página *web* (nombre o denominación social, domicilio, dirección de correo electrónico, datos de inscripción del dominio, precio del producto o servicio con inclusión de gastos de envío e impuestos, códigos de conducta a los que esté adherido, N.I.F., etc.).

Se establece, también, un deber de colaboración con las autoridades en relación con eventuales actividades ilícitas de terceros, especialmente a cargo de prestadores de servicios de intermediación. Además, éstos últimos tienen también una obligación específica de retención de datos de tráfico relativos a comunicaciones electrónicas, que se halla pendiente de desarrollo reglamentario.

"La LSSI prohíbe el envío de comunicaciones publicitarias por correo electrónico o similar sin previa autorización expresa del destinatario ('spam')"

Debe destacarse, especialmente, el riesgo de imposición de sanciones de elevado importe en caso de que se incurra en infracciones por incumplimiento de cualquiera de las obligaciones establecidas en la LSSI, que se mencionan en esta ponencia (se clasifican en leves, graves y muy graves).

En cuanto al régimen de responsabilidad, en principio, la LSSI se remite al régimen jurídico general en esta materia. En la responsabilidad por contenidos o actuaciones ajenas, se excluye de forma general, salvo en supuestos tasados para prestadores de servicios de intermediación. Para minimizar riesgos, conviene incluir en la página *web* avisos legales, con información debidamente actualizada, y adecuar el seguro de responsabilidad teniendo en cuenta los aspectos anteriormente citados.

Publicidad

La LSSI modifica el régimen jurídico en esta materia y prohíbe el envío de comunicaciones publicitarias por correo electrónico o similar sin previa autorización expresa del destinatario *(spam).* También deben habilitarse procedimientos para posibilitar su revocación.

Además, estas comunicaciones deben identificarse claramente como tales, así como deben identificar a su remitente (incluso utilizando la palabra *publicidad*). En el caso de ofertas promocionales, han de especificarse, además, sus condiciones.

Conviene también tener en cuenta el posible carácter vinculante de la publicidad existente en la página *web,* con el fin de adecuar en consecuencia su contenido.

Contratación electrónica

Con respecto a la validez de los contratos por vía electrónica, la LSSI se remite a los requisitos del régimen jurídico general y contempla, a efectos de prueba, el uso de la firma electrónica y la posible intervención de terceros de confianza.

Se establecen, salvo en ciertos supuestos exceptuados, obligaciones de información previa y posterior a la contratación electrónica, a cargo del prestador de servicios, que deben incluirse en su página *web,* junto con las condiciones generales de contratación que, en su caso, se apliquen. Asimismo, se establecen reglas específicas complementarias.

Debe tenerse en cuenta, también, la existencia de requisitos específicos para el caso de ventas a distancia, así como la posibilidad de emisión de factura de forma electrónica.

Propiedad intelectual y derechos sobre contenidos

Debe tenerse muy en cuenta que cualquier sitio *web,* sus contenidos, diseño gráfico, *software,* bases de datos y *know-how* utilizado se hallan sujetos en principio a derechos de autor y de propiedad intelectual en relación con su uso, reproducción, explotación, comunicación, etc., con el fin de proteger los derechos propios de este tipo y evitar vulnerar los de terceros.

Por ello, es recomendable adoptar medidas para asegurar la titularidad de dichos derechos y la prueba de éstos. En este sentido, conviene regular adecuadamente estos aspectos en los contratos con proveedores externos, clientes y empleados afectados por esta operativa. Asimismo, puede utilizarse la vía de inscripción en el Registro de Propiedad Intelectual y el depósito o acta notarial, junto con la inclusión en la página *web* de avisos y leyendas legales y menciones de *copyright.*

"Cualquier sitio 'web', sus contenidos, diseño gráfico, 'software', bases de datos y 'know-how' se hallan sujetos a derechos de autor y de propiedad intelectual"

Mención especial merecen los nombres de dominio que identifican un sitio *web* en Internet, para cuyo registro existen procedimientos específicos, con requisitos más rigurosos, pero más seguros, en el caso de dominios (.es) que en el caso de los genéricos (por ejemplo, .com), a través de entidades intermediarias. Existen, también, procedimientos específicos para la recuperación de nombres de dominio, para lo que se puede citar como medio más rápido y especializado la vía arbitral instrumentada a escala internacional bajo la coordinación de la OMPI.

Firma electrónica

La firma electrónica es el instrumento más específico para probar la identidad y el consentimiento en las comunicaciones y las transacciones *on-line,* de forma equivalente a la función de la firma manuscrita en el ámbito convencional, cuyo uso es inviable cuando se emplea un soporte electrónico en lugar de papel.

Se halla regulada por el Real Decreto-Ley 14/1999, si bien se prevé su próxima modificación. En él se contempla el reconocimiento legal de su validez y se distingue una

categoría especial, la firma electrónica avanzada, a la que se reconoce mayor eficacia si concurren los requisitos establecidos en la norma.

Asimismo, en la citada norma se regulan los requisitos que deben cumplir los mecanismos de certificados digitales y las obligaciones, responsabilidades y garantías exigibles a las entidades de certificación que actúan como intermediarias frente a los terceros usuarios en esta materia.

Datos personales

Debe tenerse también muy en cuenta lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal, y en el Reglamento de Seguridad que la desarrolla, especialmente porque es habitual la recogida de este tipo de información a través de formularios en páginas *web.* En dicha Ley se regulan los requisitos y obligaciones para cualquier tratamiento de datos personales, entendidos como todos aquéllos que identifican o permiten identificar a una persona física individualizada.

Entre dichas obligaciones pueden destacarse las siguientes:

- El deber de informar a los afectados por el tratamiento.
- La necesidad en ciertos casos de obtener su consentimiento para dicho tratamiento y eventual cesión de sus datos a terceros (distinguiendo si tiene carácter nacional o internacional).
- La regulación contractual en casos de tratamientos por cuenta de terceros.
- La obligación de adoptar medidas de seguridad técnicas y organizativas, y de contar con un documento de seguridad (se distinguen nivel básico, medio y alto).
- La comunicación a la Agencia de Protección de Datos de los ficheros existentes.

También debe garantizarse el ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición que asisten a los afectados. Debe tenerse en cuenta el riesgo de imposición de sanciones en caso de incumplimiento de las citadas obligaciones, así como la conveniencia de establecer normas de uso de la red corporativa y del *e-mail* de la empresa por parte de sus empleados. ■

Átomos versus bits: ¿amigos o enemigos?

Gorka Ochandiano

Coordinador de BBK Habia, incubadora de proyectos de Internet y Nuevas Tecnologías.

Para situar el marco en el que nos movemos y la magnitud de cambio al que nos enfrentamos, veremos una anécdota muy cercana y *chirene*. Como dicen en las películas de cine, "los hechos son reales, los personajes son ficticios y cualquier parecido con la realidad NO es mera coincidencia".

'Arlote' y el cajero

El protagonista de nuestro sucedido se llama Peru Arlotegabeitia, alias *Arlote*. Un *baserritarra* nacido en Leioa, allá por los años cuarenta. Un buen padre de familia, trabajador y sincero, que había conservado el carácter vivo, avispado y ocurrente que lo había definido desde niño.

En aquella época y con carácter anual, se celebraba la gran feria agrícola de Santo Tomás, en el vecino municipio de Bilbao. Un Bilbao en blanco y negro, con coches y tranvías de caballos, pantalones de mil rayas, *txapela* a medio lado y lleno de bilbainadas.

Nuestro querido *Arlote,* ataviado con sus mejores galas dominicales, acudió a vender los diferentes productos que producía su caserío. Tras cerrar todos los asuntos que le habían llevado al *Botxo,* se acercó a una entidad bancaria a ingresar las ganancias obtenidas. Llegó su turno y entregó sus ganancias al cajero, que tan amablemente le sonreía y le invitaba a realizar la transacción. Éste último, una vez contabilizado el importe que se iba a ingresar, anotó la operación, le entregó un justificante y procedió a depositar todos los billetes, convenientemente ordenados, en un nuevo montón sobre su escritorio.

Nuestro *Arlote,* como buen cliente, una vez terminada la transacción y ante el gran número de documentos con los que le había obsequiado el cajero (cartilla de ahorros, justificante del ingreso, documento de identidad, etc.), se apartó a un lateral del mostrador para ordenar adecuadamente todos y cada uno de ellos. El siguiente cliente, un "barbi" del barrio de Begoña, solicitó la extracción de algo de dinero de su cuenta. El cajero, tras comprobar el saldo, procedió a la entrega del dinero, que extrajo del mismo montón que *Arlote* previamente había ingresado.

Nuestro protagonista, que, a pesar de estar absorto en la ordenación de sus papeles, observó la maniobra, procedió, tras esgrimir un *iñusente* y un sonoro *ganorabako,* a soli-

citar al sonriente cajero la pertinente explicación sobre por qué estaba entregando su dinero. El cajero intentó infructuosamente explicarle que los billetes entregados ya no eran suyos y que lo realmente valioso era la información generada por la transacción.

A pesar de todos los esfuerzos del cajero, en el universo de *Arlote* no existía el concepto de información.

Un nuevo orden de magnitud

En estos momentos, nos enfrentamos a un cambio de un orden de magnitud sensiblemente mayor al de nuestro amigo *Arlote*. Los esquemas y marcos de actuación están variando y debemos ser capaces de asimilarlos y movernos dentro de ellos. Para lograrlo, se hace necesaria la confluencia de dos mundos, actualmente disjuntos y separados, en una misma realidad de negocio electrónico:

- **Bits o tecnología:** desarrollar las herramientas necesarias para realizar de una forma segura y garantizada todo tipo de transacciones, prestando especial atención a los servicios de seguridad y autenticación.
- **Átomos o sociedad:** proporcionar a la sociedad la e-cultura adecuada para generar la confianza del/la usuario/a en los servicios a través de la Red.

Diferentes actores desempeñan papeles importantes en la Red y los sistemas de e-negocio, necesarios para implementar las herramientas y propiciar entornos de confianza y actuación. Algunos de estos actores son los siguientes: compradores/as, vendedores/as, caja/banco, compañías emisoras de tarjetas, ISP, ASP, consultorías/empresas de desarrollo, leyes y entidades públicas. Como se puede observar, solamente dos de ellos (ISP y ASP) nacen dentro de la Red. El resto de los agentes o actores ya existe en el mundo real, desempeñando papeles claros y definidos, pero experimenta la necesidad y el reto de adaptarse también a esos nuevos marcos de actuación dentro del mundo de los bits.

Cuatro líneas de actuación

Para poder desenvolvernos convenientemente en dichos marcos de actuación, se hace preciso el desarrollo de cuatro líneas de actuación bien diferenciadas:

Ámbito legislativo

Hay que destacar dos de los aspectos que más problemas e incertidumbres introducen en el algoritmo que rige el mundo del e-negocio:

- **Propiedad intelectual:** aun sin ser una problemática específica producida por el e-negocio, sí lo ha venido a agravar notablemente debido a la facilidad de transmisión, almacenamiento, réplica y compartimiento. De esta nueva situación surgen conceptos como P2P, que difícilmente encajan con los actuales mecanismos diseñados para garantizar el concepto de propiedad intelectual. Todo ello deberá

llevar a los órganos legisladores a replantear dicho concepto y a desarrollar las herramientas necesarias para su control y gestión.

- **No repudio:** solamente es aplicable a los cobros mediante tarjeta. Así, la legislación actual obliga a la concurrencia en espacio y tiempo del/la titular y de la propia tarjeta. En la actualidad, dicha concurrencia se traduce en un resguardo emitido mediante la tarjeta y firmado por su titular. De no existir este resguardo firmado, el/la titular puede repudiar la operación dentro de los seis meses siguientes al pago. La problemática se manifiesta no sólo dentro del ámbito del e-negocio, sino también en toda aquella transacción no presencial (compra por catálogo, telefónica, telecompra, etc.). La única perjudicada por esta situación es la parte vendedora, lo que hace que éste sea uno de los factores que más disuade de implantar mecanismos de pago *on-line*.

El objetivo final de este ámbito de actuación se centra en equiparar el mundo de los bits con el mundo de los átomos, garantizando la validez de las transacciones, la documentación asociada y la protección de los/las interlocutores/as de dichas transacciones.

Ámbito social

La sociedad actual dispone de una cultura tipo *Arlote* y necesita migrar parte de sus patrones de comportamiento natural hacia la e-urbanidad y el e-comportamiento.

Además, disponemos de varias iniciativas que persiguen el aumento de las ratios de equipos y líneas de comunicaciones per cápita. Disponemos de programas y utilidades de usuario/a para el acceso a la Red, pero falta la implantación de mecanismos de seguridad para garantizar la integridad de los equipos e información que contienen (antivirus, *firewall* de puesto, gestión de contraseñas, copias de seguridad, etc.).

La línea troncal de actuación se centra en planes de difusión y formación accesibles (lugares accesibles, locales y cursos adaptados, medidas de conciliación de la vida familiar, etc.) y gratuitos. Esta difusión se debería centrar no sólo en el uso y servicios de la Red, sino también sobre su abuso, patrones de conducta y consideraciones de seguridad personal y corporativa.

El objetivo principal de este segundo ámbito de actuación se centra en propiciar un entorno adecuado para que la sociedad desarrolle la confianza necesaria para utilizar la Red, porque nadie confía en lo que no entiende o conoce, ¿verdad?

Modelos de negocio

Existe un gran número de diferentes modelos de negocio con algún tipo de componente de e-negocio en sus líneas de actuación. Cuentan con diferentes niveles de integración entre sus procesos de negocio y los sistemas de información. Algunos de ellos solamente disponen de presencia en la Red, sin interacción alguna con el exterior. Otros hacen descansar parte de sus líneas de negocio e ingresos en la Red, haciendo un uso

variable de los sistemas de pago, tanto en lo que respecta a la automatización como en lo que respecta al uso intensivo de éstos. En ambos casos, los sistemas poseen un grado más que aceptable de madurez e implantación como para garantizar un nivel de seguridad y disponibilidad similar al mundo real de los átomos.

Por el contrario, si nos referimos a servicios institucionales, en los que se hace precisa la identificación inequívoca de los agentes de cada transacción, el grado de madurez disponible no satisface los requisitos planteados. Por ejemplo, en la base aeronaval estadounidense de Guantánamo (Cuba), cada *marine* americano situado en los puestos de guardia tiene en el lado cubano un soldado de la revolución, al que llaman "espejo". En este sistema existe una relación de uno a uno, unívoca e inequívoca, entre cada *marine* y su "espejo".

Para satisfacer las necesidades de este nivel de aplicaciones, como los sistemas de votación vía Internet, se hace indispensable contar con un "espejo" en la Red, algo que los sistemas actuales de autenticación no alcanzan a garantizar.

Ámbito tecnológico

Esta última línea de actuación es la que más adelantada se encuentra, gracias a la velocidad a la que se suceden los acontecimientos dentro del mundo de la tecnología y a los recursos dedicados a él.

Actualmente disponemos de recursos suficientemente maduros e implantados para satisfacer tres de los cuatro requisitos precisos para garantizar las transacciones: integridad, confidencialidad y disponibilidad. El cuarto y último, autenticación, debe resolver parte de la problemática que se presenta, sobre todo si deseamos alcanzar el nivel de "espejo" anteriormente comentado.

Por tanto, sobre este apartado de autenticación es sobre el que habría que centrar esta cuarta línea de actuación.

Actuación conjunta

Como conclusión, hay que remarcar que es absolutamente imprescindible impulsar todas y cada una de las líneas de actuación al unísono. No sirve de nada disponer de sistemas de autenticación a prueba de bomba si no se implantan en los PC domésticos; no sirve de nada disponer de líneas de alta capacidad si no garantizamos el cobro al/la vendedor/a; etc.

Para finalizar, os dejamos, como último desafío, una bilbainada que *Arlote* os lanza. Y tú... ¿qué estarías dispuesto/a a hacer para entrar en la Sociedad de la Información? Todos estos procesos no pueden ser considerados ajenos a nosotros/as mismos/as, ya que la sociedad está compuesta por individuos/as: nosotros/as. Seamos herramientas y artífices de estas líneas de actuación, especialmente en lo referente a la línea de ámbito social. Sin grandilocuencias, en nuestro entorno inmediato, poco a poco; como decía mi *amama,* "en pequeñas diócesis". ■

'E-business' y liderazgo

Santiago Álvarez de Mon

Profesor y Director del Executive MBA del IESE.

Entiendo por liderazgo un proceso dinámico de interacción humana en el que se influye sobre los comportamientos, hábitos, pensamientos, emociones, sentimientos, etc. de un determinado grupo de personas, sea éste un equipo, una empresa, un país, una ONG, etc. En esa relación recíproca e interdependiente, la persona que ejerce momentáneamente el liderazgo –malo si se perpetuara: entraríamos en el caudillaje mesiánico de los fundamentalistas– libera un caudal de energía y talento que se moviliza para conseguir un objetivo y proyecto común. La realidad es más rica que su definición, de modo que, tomando esa definición como mera referencia conceptual, influir es la palabra mágica que se alza por encima de las demás. ¿Cuáles son las claves de la misteriosa influencia que unas personas ejercen sobre otras? ¿Por qué nos seducen e inspiran algunos hombres o mujeres y nos dejan indiferentes y abatidos otros? La pregunta es demasiado amplia y ambiciosa como para ser contestada en este breve ensayo, lo que no obsta para que el autor avance una pincelada y reflexione sobre ella en el marco de las nuevas reglas de juego –tecnológicas y globales– en el que nos ha tocado jugar el partido.

Adelanto el núcleo de la argumentación que aquí se va a sostener. No se puede influir sobre lo que se desconoce. El liderazgo no puede transformar la realidad si primero no es capaz de observarla nítidamente, aprehenderla en su inmensidad, comprenderla lúcidamente y, entonces, y sólo entonces, intentar actuar sobre su centro y circunstancia. El profesor que no conoce a su alumno difícilmente puede despertar su espíritu y hambre de aprender. El político que no entiende el dolor de un pueblo puede ganar una elección, pero nunca será el estadista que deja un legado noble a la siguiente generación. El padre que no comprende y abraza la realidad convulsa de un adolescente no puede cultivar sobre terreno firme. El directivo que no advierte los problemas de sus colaboradores está condenado a ser un profesional del poder; la credibilidad y confianza de las ideas y valores más atractivos, base innegociable del liderazgo, le resultará esquiva e inalcanzable. Si esto es así, si la empresa es una realidad dialógica, contraria a una escuela de pensamiento que confunde liderazgo con actividad febril y constante, me gustaría subrayar que es menester preguntar con humildad, escuchar con empatía –significa sentir dentro, leer gestos, saborear el silencio...–.

La gestión por preguntas, la dirección empática, podría ser el lema del paradigma que subyace a todo el trabajo. Siquiera a vuelapluma, desarrollémoslo un poco desde la perspectiva de las nuevas tecnologías. Lo haré a modo de mensaje cuasi telegráfico. Son brochazos superficiales y parciales, frases incompletas que el autor pergeña y finaliza con puntos suspensivos para que el lector las complete y arrope con su inteligencia y mejor hacer.

"Gestión del cambio", título clásico de tantos y tantos seminarios sobre *management.* No se acaba de entender este interés inusitado por algo que es lo propio y natural al ser humano. El desplazamiento, el movimiento, es consustancial al devenir humano. Dicho en términos jurídicos, el cambio es inocente, salvo prueba en contrario. La carga de la prueba le corresponde a quien pretenda demostrar su culpabilidad. *Sensu contrario,* el *statu quo* es sospechoso. La lógica impecable e implacable –lo que funciona no lo toques–, válida para un mundo estático, se torna contraproducente en un mundo que se mueve a velocidad de vértigo. "Somos ríos que vamos a dar a la mar", escribió Jorge Manrique; por tanto, aprendamos a remar en aguas turbulentas con determinación y coraje.

Si algo es afectado por el *e-business* de una manera decisiva, son los ejes que enmarcan el vivir humano: **espacio y tiempo**. El espacio se achica, el planeta es cada vez más pequeño, poroso e interdependiente. El tiempo, concepto fundamentalmente intrasubjetivo –hay minutos que parecen horas; hay horas que se transforman en segundos– se acorta y acelera, cuestionando la calidad de un recurso que no se saborea y valora. El tiempo humano o es de calidad o no es tiempo, y me temo que al ciudadano disperso de hoy se le atraganta y escapa su recurso más caro y escaso. En ese nuevo escenario virtual, la capacidad de planificar estratégicamente es una de las habilidades diferenciales de un directivo con visión de futuro. Hasta ahí, perfecto. Sin embargo, no hagamos de una herramienta de dirección un fin en sí mismo. Mucho más importante que diseñar estrategias elegantes y sugerentes es desarrollar la flexibilidad y capacidad de respuesta a los retos, preguntas y sobresaltos que la vida nos va a deparar. Permítame que lo explique en términos turísticos: un turista avezado hace de cartógrafo eminente, se pertrecha de un buen mapa, preciso y actualizado, pero, en un momento dado del viaje, deja el mapa y se deja sorprender por el territorio y las personas que lo pueblan. A mis alumnos del Máster les sugiero que hagan planes de carrera a equis años vista –guardarlos como oro en paño– para *ipso facto* pedirles que se aseguren de que esos planes no les impiden vivir. Hay gente que no vive porque sigue al pie de la letra sus planes de vida. Tony

"Si algo es afectado por el 'e-business' de una manera decisiva, son los ejes que enmarcan el vivir humano: espacio y tiempo"

de Mello lo expresa muy bien en uno de sus deliciosos cuentos: "Cuando el sabio señala la luna, el tonto se queda mirando el dedo".

Los políticos, salvo alguna honrosa excepción, hablan con frecuencia de la sociedad de la información y muy raramente de **la sociedad del saber.** Esta segunda expresión incorpora el esquivo y apasionante factor humano. Las nuevas tecnologías abren un abanico de posibilidades inmenso y esplendoroso, si se gobierna con inteligencia y sentido común. De nada sirve cablear el país si no entrenamos a nuestros hijos en el arte de la pregunta, si no les formamos en el debate y la discrepancia. De nada sirve aterrizar en los colegios con ratios espectaculares –un ordenador cada dos o tres alumnos– si maestro y estudiantes no desarrollan el pensamiento crítico y libre con rigor y honradez intelectual. Sólo una mente tensada al máximo, cómoda en los terrenos de la reflexión, de la lectura, será capaz de administrar sin arrobamientos las posibilidades técnicas por ella misma diseñadas.

"Mucho más importante que diseñar estrategias elegantes y sugerentes es desarrollar la flexibilidad y capacidad de respuesta a los retos, preguntas y sobresaltos que la vida nos va a deparar"

En la era de la tecnología, sin ningún afán oscurantista y nostálgico, reivindico el buen nombre de Sócrates –partero experto, comadrona feliz, que entendía la educación como el tránsito de la oscuridad hacia la luz–. Seguro que él, pensador libre, preguntón, curioso, maestro humilde que se sabía y sentía discípulo –"Sólo sé que no sé nada"– le sacaría más partido, en términos de felicidad y sabiduría, a los ingentes medios de los que hoy afortunadamente disponemos. La tecnología para el hombre, y no al revés, sería el eslogan que sintetiza mis inquietudes al respecto.

En este sentido, bueno sería que la educación occidental trabajara **el cerebro humano** en su totalidad. Me explico. Sabemos que la parte izquierda es la sede del pensamiento lógico, la zona donde los argumentos se fundamentan sobre la base de un método y secuencia, donde se establecen relaciones causa-efecto que permiten diagnosticar un problema, trocearlo en sus partes y ofrecer una solución plausible. En suma, es el reino de la razón.

La zona derecha acoge el lado artístico, emocional, afectivo, del ser humano. Es la región creativa, imaginativa, visionaria, espacial, de hombres y mujeres cuyo corazón, recordando a Pascal, "tiene razones que la razón no entiende". Es la región del corazón; en ella, sus habitantes se fían de la intuición –el lado izquierdo desconfía de ella, suerte caprichosa e inefable– y aprenden a escuchar los latidos y mensajes de un músculo ajetreado que es depositario de secretos valiosísimos para el hacer humano.

Una persona completa, independientemente de sus talentos y preferencias naturales –lo que natura no da, Salamanca no presta–, trabaja y desarrolla ambos hemisfe-

rios, única forma de alcanzar el equilibrio y plenitud que anhelamos como personas y como directivos. Sospecho que a un déficit ancestral del lado derecho –padres, profesores y directivos se mueven mucho más cómodos en la lógica cartesiana de ideas y conceptos magistralmente presentados– se suman los nuevos avances que permiten al ser humano sortear ese mano a mano cálido, pero desafiante. Si me desazona y se me escapa esa mirada, ese silencio, ese conflicto, ¡qué mejor refugio que ese *chat* postmoderno, excusa y cita maravillosa para posponer la vieja y sabia conversación de siempre!

Hablando de talento, ¿qué vamos a hacer para que el recurso más valioso, **el capital humano**, que tiene la manía de irse a casa todas las noches, regrese al día siguiente renovando su compromiso e ilusión por trabajar en una determinada empresa o proyecto? No vaya a ser que vuelvan aquéllos que no tienen otra opción y que se larguen los que, en su libertad e independencia, no encuentran razones de peso para reinventar una aventura periclitada.

"El talento se ríe, disfruta y, transcendiendo un sentido acendrado del deber, reivindica el aspecto lúdico del trabajo en el que el placer ocupa un lugar central"

Entre otras consideraciones, pienso que ese talento humano en el que confío ciegamente solicita tres cosas. La primera, espacio físico, intelectual y moral para pensar libremente, margen generoso para decidir –acertar o errar– y actuar en consecuencia. El talento se equivoca, no una vez, repetidamente, salvo en organizaciones en las que la creatividad, la heterodoxia y el sano hábito de prueba y error están proscritos. Es talento porque bucea en su yerro, lee las lecciones que contiene, corrige y reemprende el camino.

Dos, el talento se arremanga y suda la camiseta en proyectos que merecen la pena. El otro día me decía una personalidad relevante de Microsoft: "Sin ningún afán salvador, creemos que estamos colaborando a hacer un mundo más abierto, informado y educado; al menos, ese afán nos guía". No es lo mismo trabajar para un "negociete" dudoso de cuatro amigos que echar una mano en una institución seria y comprometida con el desarrollo de la civilización humana.

Tercero, el talento se ríe, disfruta y, transcendiendo un sentido acendrado del deber, reivindica el **aspecto lúdico del trabajo** en el que el placer ocupa un lugar central. Gestionar el ocio es de buen gusto, pero encontrar el ocio en la parcela negocio es un lujo que, estando al alcance de todos, sólo unos "elegidos" poseen. Talento y placer, inteligencia y pasión, lucidez y energía, arropados por la disciplina y la capacidad de trabajo, son un dúo imbatible.

En ese final de frase apelo al **carácter** de una persona o institución. En una sociedad que vende todo fácil, barato, para ya y sin esfuerzo, ejercitar un músculo llamado "carácter" se me antoja capital. ¿Primera cualidad de una personalidad empeñada

en aprender? La humildad. Seamos sinceros: en esto del *e-business,* como en cualquier otro orden de la vida, tenemos más preguntas que respuestas. Es mucho más lo que desconocemos que lo que sabemos.

Segunda característica: el río por el que transcurre el *e-business* se revuelve con facilidad, discurre por meandros muy rápidos. Por tanto, va a requerir gente ágil, flexible, con reflejos; los accidentes y rocas están al acecho. Además de esa cintura, exige gente perseverante y tenaz que pueda correr una maratón. El discurso teórico de *management* –trabajo en equipo, valores, confianza, lealtad, con clientes, empleados, socios...– exige el talante y la actitud de la maratón.

Como corolario de esta fortaleza mental, surge la necesidad de rodearnos de personas optimistas. Son hombres y mujeres que, pese a las razones que la raza humana les da a diario para no creer en ella, para dimitir, se reafirman en su confianza en la bondad y grandeza del doliente corazón humano. Son gente con mentalidad de abundancia y generosidad, no obstante la escasez de miras e ilusiones que acecha por doquier. Son personas que saben que el motor de la motivación, fenómeno personal e intransferible, es suyo. A partir de esa madurez, responsabilidad y autonomía individual, se concentran en las claves de su oficio, en lugar de estar a expensas de reconocimientos y estímulos externos efímeros e incontrolables. Su equilibrio y paz interior son los primeros beneficiarios de una apuesta radical en la que se saben guionistas y autores principales de su guión vital.

Para finalizar, tres últimos brochazos. Inmersos en una jungla darwinista en la que predominan los llaneros solitarios y las primas donas, es preciso recuperar y protagonizar una **cultura de comunidad**, una idea de servicio, el valor de la cooperación, idea central al ser social y solidario que la condición humana lleva en su seno. Aceptando la competencia externa como estímulo necesario para desentumecer músculos y soslayar autocomplacencias narcisistas, abogo por una filosofía corporativa asentada sobre los pilares de la entrega, la generosidad y la amistad. Una empresa amable puede y debe ser rentable, mal que les pese a las especies más violentas.

El tiempo, factor antes apuntado, merece un papel en este final de trabajo. Entre un pasado que se fue –conocerlo, firmarlo, abrazarlo y cerrarlo es el reto– y un futuro que no existe –váyase mentalmente tan lejos y sólo le espera la angustia–, **quédese en el presente**, único tiempo que es posible saborear y exprimir. Sólo entendiendo los pliegues y recovecos de un presente complejo se puede construir el futuro que las próximas generaciones merecen. Tenemos un mundo en préstamo y hay que devolverlo en condiciones, sin intereses ni hipotecas. Relean la sabiduría de García Márquez en el atardecer de su vida y comprenderán que al respecto opte por el silencio.

> "Si por un instante Dios se olvidara de que soy una marioneta de trapo y me regalara un trozo de vida... Daría valor a las cosas, no por lo que valen, sino

por lo que significan. Dormiría poco, soñaría más, entiendo que por cada minuto que cerramos los ojos, perdemos sesenta segundos de luz. Andaría cuando los demás se detienen, despertaría cuando los demás duermen...

... A los hombres les probaría cuán equivocados están al pensar que dejan de enamorarse cuando envejecen, ¡sin saber que envejecen cuando dejan de enamorarse! A un niño le daría alas, pero le dejaría que él solo aprendiese a volar. A los viejos les enseñaría que la muerte no llega con la vejez, sino con el olvido.

Tantas cosas he aprendido de ustedes, los hombres...

He aprendido que todo el mundo quiere vivir en la cima de la montaña, sin saber que la verdadera felicidad está en la forma de subir la escarpada.

He aprendido que, cuando un recién nacido aprieta con su pequeño puño, por primera vez, el dedo de su padre, lo tiene atrapado por siempre...

El mañana no le está asegurado a nadie, joven o viejo. Hoy puede ser la última vez que veas a los que amas.

Por eso no esperes más, hazlo hoy, que, si el mañana nunca llega, seguramente lamentarás el día que no tomaste tiempo para una sonrisa, un abrazo, un beso y que estuviste muy ocupado para concederles un último deseo...".

"La verdadera felicidad está en la forma de subir la escarpada". ¡Llegar, quién piensa, caminar es lo que cuenta!, cantaba Machado. No se trata de llegar a destinos más o menos atractivos –¡a cuántos les espera la desilusión después de tanta prisa e impaciencia devorando kilómetros!–, sino de disfrutar la aventura y el arte de viajar. Mientras no aprendamos a viajar de manera culta y respetuosa, a abrazar la diferencia y disfrutar la diversidad, a respetar al que piensa, siente y reza de modo diferente, la globalización como modo de convivir está herida de muerte. La globalización como sistema que apuesta por un libre tráfico de personas, productos e ideas necesita un ciudadano cosmopolita que practique el arte de la inclusión. Requiere mentalidades apátridas –mi patria es el mundo, cantó Dante– que relativizan los accidentes de sexo, raza, nacionalidad y religión, y priorizan la esencia universal e intemporal del alma humana.

En ese maravilloso desafío –caminante no hay camino, se hace camino al andar–, es un ejercicio de prudencia y buen gobierno revisar nuestro equipaje. Sólo puede avanzar deprisa y lejos quien marcha ligero y resuelto; sólo puede aspirar a llegar a la cima quien se desprende de los vicios, hábitos y tics acumulados en nuestro viejo macuto. Invirtamos en ideas, sueños y valores, y desprendámonos de los ladrillos emocionales, intelectuales y morales que nos encorvan y atenazan. Sólo entonces, al margen de adónde nos lleve el sendero elegido, merecerá la pena la aventura humana de aprender. Sólo entonces los internautas y líderes –la doble convocatoria de este Congreso– tendrán la sabiduría para degustar el arte de vivir, condición *sine qua non* para dirigir. ■

Nueva economía: una revisión crítica

Enrique Dans

Director del Área de Sistemas y Tecnologías de Información del Instituto de Empresa.

¿Cómo debemos enfocar hoy día el fenómeno de la llamada "nueva economía"? Subidos al péndulo mareante de la actualidad, hemos pasado de verlo como el fenómeno de los fenómenos, la fuerza imparable que sacudía el mundo corporativo y financiero, a verlo como una cuestión ridícula, una moda pasajera, una distracción del momento... Siete años después de la salida a bolsa de Netscape, momento que algunos asocian con el inicio de la nueva economía, se impone una visión desapasionada, una reflexión cauta que nos permita valorar el posible impacto que está teniendo o podría tener en nuestros negocios.

El enfoque adecuado para esta reflexión puede ser el darwiniano: "La especie que sobrevive no es la más fuerte, ni la más inteligente, sino la más adaptable al cambio". Si admitimos que estamos viviendo un cambio, ésa puede ser la mejor manera de empezar a adaptarnos a él. De hecho, hemos vivido innumerables cambios ambientales a lo largo de la historia de los negocios. Algunos de ellos han acabado con industrias tan consolidadas en su momento como las compañías de hielo, que a principios de siglo campaban por las ciudades distribuyendo barras de hielo para refrigerar los alimentos, o los afiladores de cuchillos... o, adelantándonos un poco a los acontecimientos, las compañías discográficas, que hoy penan por el panorama empresarial persiguiendo patéticamente a sus usuarios mientras renuncian a entender el cambio que Internet supone para sus actividades.

Cambio del entorno

El entorno está cambiando. Vemos cómo las personas cambian y cómo la tecnología cambia, y las nuevas generaciones adoptan esos cambios de manera entusiasta y mucho más decidida que las anteriores. Aparecen negocios nuevos, como Napster o eBay, y, aunque algunos desaparecen, marcan cambios en la forma de entender las cosas, cambios que podrían perdurar en el futuro. Empieza a aparecer como necesario replantearse la propia actividad a la luz de esos cambios y tratar de entender qué quiere decir para nosotros este fenómeno. Y, para llevar a cabo esos razonamientos, nadie mejor que quien conoce el negocio de toda la vida.

¿Cuáles son realmente esos cambios? El primero de todos parece obvio: la fricción. La tecnología ha convertido este mundo en un sitio en el que hacer determinadas cosas conlleva un esfuerzo mucho menor, al sustituir muchos desplazamientos necesarios por desplazamientos del ratón sobre la alfombrilla. De ahí emerge el segundo cambio: los costes de búsqueda descienden notablemente, lo que hace que nuestra oferta de productos o servicios pueda ser comparada casi inmediatamente con la oferta de la competencia.

Además, es preciso considerar el tipo de producto o servicio objeto de nuestro negocio: en productos bit –aquéllos reducibles en último término a información binaria– es donde la replicación, otra de las características de la nueva economía, se percibe de forma más patente, pero también en los llamados "productos átomo", dado que éstos, para poder comercializarse en los nuevos canales, deben ser suplementados con información. Ésta, como todo producto binario, puede ser costosa de producir, pero tiene un coste marginalmente igual a cero para generar copias perfectas de ella. Por eso surgen ventajas competitivas basadas en la información, el recurso básico de las empresas en esta nueva época. Esto llega a extremos máximos con empresas como Microsoft, valorada en más de 280.000 millones de dólares y cuyo principal activo sale todas las tardes por las puertas llevando pantalones vaqueros, gorras y camisetas.

"Empieza a aparecer como necesario replantearse la propia actividad a la luz de esos cambios y tratar de entender qué quiere decir para nosotros este fenómeno"

El hecho de que la información sea tan fácil de distribuir, especialmente en un entorno libre de fricción, nos lleva a otra característica de la nueva economía: la velocidad. Se trata de un entorno en el que las empresas grandes ya no tienen porqué comerse a las pequeñas... Es posible que sean las más rápidas las que se coman a las más lentas. Si estamos en nuestro sector y creemos que todo va bien, lo normal es que en algún lugar esté pasando algo que vaya a generarnos la siguiente preocupación competitiva. Es indispensable estar pendiente, adelantarse, ganar en velocidad, sacar el producto lo antes posible... Estas prisas llevan, por ejemplo, a empresas como Microsoft a gastar más en atender las llamadas de sus usuarios con problemas que en el propio desarrollo de sus productos. Se trata de llegar primero al mercado y aplicar las economías de escala que se generarán más adelante, cuando esa ventaja temporal se cristalice en que el producto se haya convertido en estándar, cuando el volumen de usuarios, la red generada, nos lleve a ello.

Ésta es otra característica definitoria de la nueva economía: el valor de la red. El valor de una red se incrementa de manera no lineal, sino exponencial, cada vez que añadimos un nuevo usuario, lo cual otorga enormes ventajas a aquéllos capaces de entenderlo. Adobe, por ejemplo, regala las licencias del *Reader,* el programa necesa-

rio para leer sus ficheros, con el objeto de construir así una gran red de usuarios que lo posean y ser capaz de beneficiarse de la creación de un estándar. Todo aquel interesado en generar contenidos para esa red tendrá, por tanto, que comprar la licencia de programas de Adobe para la producción de contenidos, punto en el cual Adobe genera sus utilidades.

Economías de aprendizaje

Otra forma eficiente de generar utilidades viene dada por las llamadas "economías de aprendizaje". Así, una empresa cuasi-desconocida en su momento como Amazon es capaz de generar un beneficio a largo plazo a base de invertir –perder dinero, decían los críticos– en conocimiento, en "saber hacer" en la Red. Llegado un momento, Amazon no sólo es quien llega a saber más que nadie en el mundo sobre comercio electrónico, sino que además ese conocimiento no supone ni el 5% del que tendrá cinco años más tarde.

"Donde antes nos relacionábamos con nuestros clientes mediante un canal, dos a lo sumo, ahora empezamos a hacerlo mediante conjuntos de canales n-dimensionales"

La complicación de nuevos canales de interactividad, además, nos lleva a mecanismos de interacción cada vez más complejos. Donde antes nos relacionábamos con nuestros clientes mediante un canal, dos a lo sumo, ahora empezamos a hacerlo mediante conjuntos de canales n-dimensionales: en persona, por correo, por *e-mail,* televisión, radio, teléfono, publicidad en diversos formatos, etc. Llegamos a un momento de saturación del usuario, a la aparición de una auténtica "economía de la atención", lo cual, unido a lo ya comentado sobre la velocidad, conforma ya no un entorno, sino un auténtico reto en sí mismo.

Toda esta serie de cambios, provocados por la tecnología, pero no basados exclusivamente en ella, conforma un entorno que impacta poderosamente en la manera en la que los negocios tradicionales desarrollan su labor. Así, vemos cómo cambian el entorno social, los consumidores, las relaciones de la empresa con entidades externas, etc.

La extinción evolutiva

Así, las empresas se dividen en dos grupos: las que se enteran y las que no se enteran. Vemos cómo sectores industriales en su conjunto se remodelan, cambian sus reglas, reingenierizan su funcionamiento, etc. Algunos competidores sagaces son capaces de adaptarse a esos cambios y de extraer de ellos una ventaja competitiva. Aparecen además nuevos competidores, algunos de los cuales irrumpen con notable éxito en sectores que parecían completamente consolidados.

Finalmente, sólo nos queda una reflexión: ninguno de estos cambios corresponde realmente a una nueva regla de la economía. Nadie ha inventado o enunciado nuevas leyes; simplemente, hemos relajado algunas de las asunciones básicas de las reglas que había. No existe una nueva economía, sino simplemente cambios en la tecnología que permiten que la vieja funcione de manera más eficiente. La tecnología cambia; las leyes de la economía no lo hacen.

No obstante, para todo aquél que no se quiera enterar, siempre nos quedará la frase de Charles H. Duell, Comisario de la Oficina de Patentes de Estados Unidos, en 1899: "Todo lo que podía ser inventado, ha sido inventado ya". No se preocupe si se encuentra más seguro pensando así. La extinción evolutiva es un proceso lento, no necesariamente doloroso. Seguramente, ni se enterará. ■

Márketing en la Era de la Información

Izaskun Santamaría

Responsable de Márketing de Nuevas Actividades del Grupo Eroski.

La vocación del supermercado Grupo Eroski CompraOnline es ser el supermercado *on-line* favorito de las familias del entorno en el que operamos y llegar a las principales ciudades en las que confluyan los tres *megadrivers* necesarios:

- Un índice adecuado de penetración de Internet.
- El número adecuado de mujeres que trabajan fuera del hogar.
- Un nivel importante de aburrimiento o imposibilidad para hacer la compra habitual en establecimientos físicos.

Nuestra vocación es abastecer la compra doméstica alimentaria principal de la familia, dirigida a e-clientes activos en compra *on-line.* El sistema permite comprar cómoda y rápidamente desde el propio ambiente del e-cliente, cualquier día y a cualquier hora.

El objetivo es crear y mantener al cliente *on-line,* a través de una relación continua, creciente y fructífera para ambas partes.

Algunas características básicas

Para conocer la estrategia y la actividad de Eroski CompraOnline, hay que tener en cuenta varios puntos que se analizan a continuación:

- El perfil del *target:*
  - Mujer.
  - De más de 25 años.
  - Vive en pareja.
  - Con niños pequeños y/o hijos adolescentes.
  - Trabaja fuera de casa.
  - Tiene conexión a Internet en casa.
- Jerarquía de necesidades de nuestro *target:*
  1. Calidad.
  2. Economía.

3. Conveniencia.
4. Control.
5. Elección.

- ¿Cómo hemos construido el negocio del supermercado *on-line*?
  - Surtido y servicio.
  - *Web*.
  - Clientes nuevos.
  - Retención de clientes.
  - Cobertura logística.
- ¿Qué pretendemos?
  - Satisfacer las necesidades básicas de nuestros clientes.
  - Tomar la iniciativa en la relación con el cliente con mensajes relevantes.
  - Respetar y trasmitir una ética.
  - Sorprender a los clientes desarrollando campañas optimistas, cargadas de imaginación.
- La marca y enseña Eroski CompraOnline es:
  - Genuina y alegre.
  - Contemporánea y fresca.

¿Cómo es nuestra comunicación?

La campaña de lanzamiento del nuevo supermercado para el Gran Bilbao se realizó en el mes de noviembre del 2001. Su principal objetivo fue dar a conocer al público objetivo la aparición en el Gran Bilbao del supermercado Eroski CompraOnline.

La estrategia de comunicación respondió a dos ideas. La idea central giraba en torno a la frase "Tu nuevo supermercado, cómodo, rápido y seguro, que te permite disfrutar tu momento". La segunda idea era "Llega una nueva manera de comprar".

En comunicación, hicimos una campaña cálida, humana, segura, optimista y, sobre todo, estratégicamente eficaz. En ella, comunicamos los beneficios y las diferencias de la nueva enseña. Hicimos destacar, básicamente, las diferencias con respecto a los establecimientos físicos, tratando de posicionar nuestro servicio en términos relativos con respecto a la competencia. Asimismo, subrayamos la información interesante sobre el servicio y dábamos razones para invitar a probarlo. Se trataba de comunicar una noticia que conseguiría cambiar los hábitos de compra doméstica habitual de nuestros clientes.

Además, durante todo este tiempo, nos hemos esforzado por desarrollar una imagen favorable y, al mismo tiempo, hemos tratado de generar una personalidad lo más definida posible, unida al *best line* "¡Disfruta tu momento!".

Coherentes y claros

A partir de la campaña de lanzamiento, hemos tratado de construir sobre esa idea, tratando de ser coherentes, convincentes, válidos y claros. Hemos trabajado para que nues-

tro argumento funcione perfectamente en el contexto en el que nos situamos, tratando de buscar la imagen que nos distinga, haciéndola real y creíble, y, por supuesto, comunicando esa diferencia en todos los soportes publicitarios y promocionales.

Durante el lanzamiento, se trabajaron soportes que la distribución no utiliza habitualmente, absolutamente enfocados a un público urbano que desea una nueva manera de hacer uso de su tiempo y de disfrutar de él como le apetezca.

En nuestro caso, además, teníamos que ser bilingües y pensamos que la mejor manera era ser simple al comunicar nuestro mensaje. No debemos olvidar que nuestra gran garantía es la marca Grupo Eroski y que los clientes tienden a aferrarse a lo que ya conocen. En Internet, las marcas tienen que prosperar naciendo con notoriedad y, lógicamente, se mantienen con publicidad. El reto es estar permanentemente presentes en la mente del cliente y que éste nos interiorice como alternativa a la compra.

Evolución futura

El objetivo a medio plazo, planteado desde el punto de vista de la comunicación, es "generar apetito de un modo saludable". Con esto, tratamos de dar respuesta a una demanda nueva, a las tendencias emergentes del mercado, como son los productos de futuro y la evolución en los estilos de cocina.

Productos de futuro

Entre ellos, distinguimos dos tipos:

- Alimentos "sanos": el consumo de alimentos naturales aumentará en todos los grupos.
- Comida rápida: tendencia que llamamos "consumo inmediato". Es principalmente la mujer, sin la dedicación completa a ama de casa, la que apuesta por esta evolución.

Nuestra idea es poder ofrecer un hueco importante a esta demanda y desempeñar un papel protagonista como tractor de clientes con nuevos estilos de vida.

Evolución de los estilos de cocina

Se abandonará el concepto de cocinar como obligación. Esta actividad se concentrará en determinados momentos y se realizará de forma más rápida. Habrá mayor disposición a consumir platos preparados o precocinados, tanto fuera del hogar como dentro de él.

En el último año hemos realizado algunas acciones de co-márketing con la marca propia de alimentos frescos de Grupo Eroski, Consumer NATUR, muy bien valorada por nuestros clientes, que lleva en el mercado unos cuatro años.

Reacciones inmediatas

Las acciones desarrolladas en los eventos en los que se reúne nuestro *target* son sencillas y notorias, por lo que conseguimos reacciones inmediatas.

Pretendemos que la publicidad que hacemos resulte novedosa y sugerente, cargada de emoción, tal como corresponde a un nuevo sistema de compra, que provoque sensaciones optimistas y cree, además, un conocimiento perdurable para, finalmente, incitar a la compra.

En el mes de mayo de 2002, decidimos llegar a nuestro cliente mediante una promoción especial de verano, cuyo objetivo era dar a conocer la URL del supermercado de una manera económica y rápida, al tiempo que se explicaba en qué consiste la compra doméstica *on-line*. Esto lo hicimos con la colaboración de los propios clientes, que actuaban de un modo indirecto como prescriptores de compra en el Grupo Eroski CompraOnline.

Para evitar el olvido en el hábito de compra, organizamos una promoción con sorteos semanales de viajes al entonces recién inaugurado parque temático Warner Bross. Los nombres de los ganadores eran publicados semanalmente en la propia *web,* de manera que seguíamos manteniendo un número interesante de visitas.

La siguiente campaña se orientó a comunicar que la compra *on-line* "es para todos; también para ti. Valores lo que valores, lo que necesitas lo tienes en el súper *on-line*".

En definitiva, pretendemos crear un estilo de vida de un modo muy visual, haciendo que el cliente potencial se identifique con las ventajas que aportamos. Además de soportes comunicativos físicos, utilizamos el *e-mail* con los clientes registrados en la *web* del súper. Se trata de la batería de clientes que nos han dado su autorización y que han manifestado su deseo de estar informados de nuestros eventos y promociones.

Otros soportes que también nos ayudan a estar presentes en la vida cotidiana son la furgoneta de reparto o las bolsas de compra. Además, para atraer a un gran número de nuevos clientes, desarrollamos una campaña que denominamos el "Club de los ahijados". Se trata de fomentar el sistema "de boca en boca", la forma más efectiva de comunicación.

En noviembre de 2002 lanzamos también la categoría de congelados, que completaba la oferta en alimentos frescos y refrigerados del súper *on-line* y permitía a nuestros clientes elegir para su cesta habitual entre más de doscientos alimentos congelados.

Durante la campaña de Navidad, preparamos como alternativa a la navegación habitual una serie de menús predefinidos especiales que permitían hacer la compra de modo aún más rápido. Esto se completó con una propuesta de lotes de Navidad para regalar a clientes o amigos, con entrega en el domicilio del agasajado.

Finalmente, a modo de felicitación de Navidad, obsequiamos a todos nuestros clientes desde principios del mes de diciembre con una caja de felicitaciones que incluía un adorno de Navidad en el color naranja corporativo.

Durante el año 2003 hemos continuando con la consecución de los objetivos. Así, notoriedad, recuerdo, cambio de hábitos, satisfacción y estímulo del "de boca en boca" han centrado nuestros esfuerzos de márketing. ■

InfoJobs.net: análisis de un caso de éxito

Jaume Gurt

Director Comercial de InfoJobs.net.

InfoJobs.net es la bolsa de empleo *on-line* líder en España. Su facturación, su base de datos y el tráfico en su *web* no son superados por ninguna otra empresa de reclutamiento *on-line*. En el ámbito europeo, ocupa el tercer puesto. Su principal objetivo es ser el sistema más rápido, fácil y eficaz de dar encuentro a oferta y demanda de empleo.

InfoJobs está formada por 70 personas con perfiles pluridisciplinares y pertenece al Grupo Intercom. La base de datos de InfoJobs contiene más de 1.690.000 candidatos inscritos y más de 30.000 empresas usuarias. En cuanto a la cuota de audiencia, según fuentes de Nielsen, InfoJobs supera el 70%. Su volumen de negocio ha superado los 5'5 millones de euros en 2003. Finalmente, cabe destacar que InfoJobs cuenta con la presencia de clientes de relevada importancia en el ámbito nacional e internacional.

Cuatro fases de desarrollo

El desarrollo de InfoJobs se puede dividir en cuatro fases definidas que explican cómo ha sido posible llegar a la situación actual.

Lanzamiento del producto

La historia de InfoJobs se inicia en 1998, cuando se produce el lanzamiento del producto. Esta nueva empresa se enfrentaba a un entorno con escaso uso de Internet y con el planteamiento de crear un negocio basado en el diseño de una bolsa de empleo *on-line*. Para realizar este nuevo proyecto era necesario estudiar las necesidades del mercado y contemplar las dificultades basadas en el desconocimiento de Internet por parte de la mayoría de la población y la poca calidad de la conectividad, además de los escasos recursos con los que se contaba. Mientras transcurría esta fase, InfoJobs formaba parte de la incubadora de negocios del Grupo Intercom.

Modelo 100% gratuito

Durante 1999 y 2000 se desarrolló un modelo 100% gratuito. Su objetivo fue dar a conocer el producto tanto a empresas como a candidatos y se apostó por ofrecer un

1998 **Abril:** nace InfoJobs en el seno del Grupo Intercom.

1999

2000 **Enero:** constituye S.L.
Junio: 100.000 *curriculum vitae;* primer estudio de candidato *on-line.*
Julio–agosto: InfoJobs en WAP y Palm.

2001 **Enero:** nace InfoJobs Internacional.
Marzo: *Top 10* páginas más visitadas de España (OJD).
Septiembre: *Break-even.*
Octubre: CORSABE adquiere el 10% del capital.

2002 **Agosto:** cambio de modelo de negocio.
Septiembre: creación del equipo Proyectos.
Diciembre: nuevo Director General.

2003 **Febrero:** Telefónica selecciona a InfoJobs para su plataforma *e-mocion.*

servicio gratuito para generar la necesidad del uso de InfoJobs, convencer de las múltiples ventajas que posee y crear una masa crítica de negocio. No obstante, la atomización del mercado (existían treinta empresas en la competencia) y la gran inversión que recibía Internet debido a su *boom* inicial eran los principales obstáculos que se imponían en este período. Pese a esto, la estructura interna crecía con un organigrama un poco desestructurado debido a la rapidez del crecimiento. Mientras tanto, ni los recursos ni la facturación eran todavía relevantes.

Modelo de pago generalista

A partir de 2000 y hasta 2002 se desarrolla la etapa del modelo de pago generalista. InfoJobs cambia de estrategia y opta por aplicar un modelo de pago opcional generalizado con el fin de facturar y llegar al *break even.* De esta manera, originará la creación de valor añadido para mostrarse atractiva y provocar la compra por parte de clientes.

El contexto de esta fase pasaba por la maduración del mercado y, como consecuencia de ello, se produjo una criba entre las empresas que ofrecían una bolsa de empleo *on-line.* El objetivo de InfoJobs era conseguir el liderazgo en un contexto cada vez más favorable debido a la extensión del uso de Internet. La situación interna también mejo-

raba, los recursos aumentaban y se apostó por los departamentos de Proyectos (Concepto, Desarrollo y Calidad), para posicionarse como una empresa innovadora y que apostaba por la investigación y desarrollo de nuevos productos.

Modelo de pago segmentado

Finalmente, durante 2002 y 2003, se desarrolla un modelo de pago segmentado. InfoJobs apuesta por crear el pago obligatorio con determinadas empresas, pero mantiene los servicios gratuitos a los clientes que no estarían dispuestos a pagar, con el objetivo de conservar una buena masa crítica.

Otro de los objetivos es mantener el liderazgo para poder dividir beneficios entre los accionistas que confiaron en InfoJobs en sus primeros momentos. En la actualidad, el mercado no es tan competitivo, pero InfoJobs se enfrenta al mito de que una "punto-com" no puede dar beneficios.

Evolución

La organización empresarial ha evolucionado hacia un organigrama más estructurado y con cargos tecnificados. Se apuesta por el Departamento Comercial para que siga aumentando la bolsa de clientes y por el de Producción para hacer realidad todos los proyectos actuales. También se están llevando a cabo muchas acciones de relaciones públicas dentro del Departamento de Comunicación con el objetivo de posicionar InfoJobs dentro del sector.

Las claves del negocio parten de la base de mantener una gestión idéntica a la de una empresa tradicional, consistente en el absoluto control de los gastos.

"Las claves del negocio parten de la base de mantener una gestión idéntica a la de una empresa tradicional, pero adaptada al entorno tecnológico"

Con los clientes se establece una doble relación. La primera está basada en la conservación de la masa crítica, por lo que cuenta con clientes pymes que no han de pagar por el uso de los servicios de InfoJobs. La segunda se centra en una constante investigación para generar valor añadido y que exista una cantidad de clientes que estén dispuestos a pagar, a cambio de una serie de servicios que se ajustan en gran medida a la satisfacción de sus necesidades.

En resumen, el negocio de InfoJobs se basa en aplicar las ventajas que ofrece Internet a la necesidad que tienen las empresas de reclutamiento de personal. ■

Cómo los sistemas de información se convierten en sistemas de negocio electrónico

De la estrategia empresarial a su puesta en marcha

Iñaki López Markaida

Director General de Burdinola.

Burdinola es una empresa creada en el año 1978, cuya actividad principal se centra en la planificación, integración, diseño, fabricación e instalación de mobiliario para laboratorios. Con este servicio, proporciona una colaboración valiosa y eficaz, desde el anteproyecto hasta la consolidación y puesta en marcha de los laboratorios, con contacto directo y constante con el cliente antes, durante y después de la ejecución de cada proyecto.

En el año 1988, Burdinola optó por adentrarse en el mundo de las TIC con el objetivo de incorporar a la empresa sistemas de información. Para ello, emprendió la búsqueda de un colaborador implicado con la empresa, ya que no deseaba crear ninguna estructura interna en la empresa, sino apoyarse en un agente externo. Para ello, se basó en los diferentes mecanismos puestos por la comunidad, con el fin de acercar las pymes a la tecnología (principalmente, los centros tecnológicos).

"En 1997-1998 se hizo una reflexión estratégica sobre el papel y la importancia que Internet estaba teniendo en el mundo de la empresa"

Se comenzó con la incorporación de programas de contabilidad y administración, pero Burdinola era una empresa fabril, por lo que lo que había que analizar era la producción. Por tanto, en el año 1992 se implantó un ERP, que todavía se utiliza hoy. Los objetivos marcados eran dos: un ahorro en existencias y un mayor espacio libre en la empresa para disminuir el control y rentabilizar el espacio. Con ello, se consiguió optimizar estas áreas y lograr mejores períodos de maduración. De esta manera, se analizaron conceptos como la productividad, la calidad, el diseño, los operarios, etc., con el objetivo de medir la eficacia y la eficiencia de los recursos.

Desarrollo de proyectos

Más adelante, Burdinola comienza con el desarrollo de proyectos, con lo que la informática entra en la oficina técnica. Así, se incorporan sistemas de diseño propio para trabajar en dos y tres dimensiones, involucrando al área comercial.

En 1997-1998 se hizo una reflexión estratégica sobre el papel y la importancia que Internet estaba teniendo en el mundo de la empresa. Se empieza a percibir Internet como un vehículo con el que se podía llegar muy lejos, de un modo sencillo y económico. Por ello, se opta por comenzar un proceso de internacionalización, con el objeto de trasladar conocimiento a cualquier parte del mundo y así ampliar el ámbito geográfico de facturación.

En consecuencia, la hasta ahora empresa fabril se transforma paulatinamente en una empresa de servicio. Es cada vez más complicado vender todo el proyecto junto, es decir, el diseño, el producto, la instalación, etc., por lo que se observa que vendiendo únicamente intangibles se sacan buenos resultados. Así, poco a poco, Burdinola se convierte en una ingeniería que pone en circulación intangibles con vocación internacional. En este momento, el cliente puede optar por contratar las partes del proyecto que él desee. Burdinola es hoy capaz de cubrir las diferentes necesidades que tienen sus clientes con la oferta de un proyecto integral en el que el cliente elige según sus necesidades.

'E-business'

Tras su historial de crecimiento constante, Burdinola se plantea acometer un nuevo proyecto de expansión comercial a través de la utilización de las nuevas tecnologías dirigidas hacia el *e-business.*

En los años 1999 y 2000 se crea una página *web* con la finalidad de que sirva al mismo tiempo como herramienta de márketing de la empresa y como escaparate para el mercado internacional. En esta página se ofrece información sobre Burdinola y se potencia la internacionalización de la empresa, al estar en todos los idiomas de su público objetivo. Esta presencia se apoya, también, con ferias internacionales a las que acude la empresa para fortalecer su posición en el exterior. En un principio, las visitas a la *web* eran nacionales, mientras que, en la actualidad, el mayor peso recae en las consultas internacionales, lo que convierte a Burdinola en una marca internacional.

"Esta herramienta ofrece a la organización un soporte informático adecuado para realizar su propia gestión del conocimiento"

Para el período 2000-2005, se prevé tener identificadas las necesidades del cliente y tener analizadas la coherencia y la diversificación de clientes, así como ampliar el parque de proveedores. En este proceso, el problema surge cuando hay que decidir

cómo se puede proporcionar más información a estos agentes de Burdinola. Para ello, la empresa se ha integrado en el proyecto *Internet Proyect,* en el que participa con un consorcio de empresas informáticas en el desarrollo de *software* generalista, con el fin de organizar la información de todas las áreas de una pyme. Burdinola participa en él como pyme usuaria de la aplicación resultante.

Para este fin, se está implantado en Burdinola un sistema de gestión documental para ofrecer a sus clientes la gestión global de los proyectos de diseño e instalación de mobiliario a través de Internet. Esta herramienta es de gran interés para coordinar la generación, organización y distribución de información, y, además, ofrece a la organización un soporte informático adecuado para realizar su propia gestión del conocimiento. Así, se podrá reutilizar posteriormente la información porque estará bien organizada y fácilmente localizable, se agilizará la transmisión de ésta entre sus miembros y se reaccionará y se decidirá con mayor anticipación e información. Además, se facilitará a las filiales de Burdinola una información única y coordinada para tratar de crear delegaciones virtuales, con el objetivo de aprovechar las sinergias que se generan.

"Se están integrando todos los sistemas con el fin de ofrecer a los clientes un servicio global"

El último proyecto que se está desarrollando relacionado con las TIC es una tienda electrónica con el objetivo de ofrecer a los clientes servicios de valor añadido a través de la *Web.* Se trata de una tienda *on-line,* de entrada restringida, con un sistema a través del cual los clientes pueden realizar pedidos de material de laboratorio. Es decir, estará destinada a vender productos complementarios al diseño de los laboratorios, fundamentalmente pequeños repuestos. Esta tienda está en fase de prueba piloto con unos clientes.

Otro punto importante en el éxito de la integración será la participación social de los trabajadores y usuarios de la empresa, lo que engloba a toda la organización. Será una revolución no sólo tecnológica, sino también social.

Integración

Por último, cabe destacar la integración que se está realizando de todos los sistemas anteriormente descritos, con el fin de ofrecer a los clientes un servicio global, que se puede resumir en los siguientes puntos:

- Fortalecimiento de la imagen de marca.
- Traslado de información seleccionada para que se trasforme en conocimiento para el cliente.
- Seguimiento del estado de los proyectos a través de la *web.*

- Realización de pedidos *on-line*.
- Información *on-line* del estado de los proyectos.
- Gestión documental integrada en la *web* para el intercambio de documentos como planos, propuestas de diseño, etc. para su aprobación.

Creemos que, con esto, estaremos consiguiendo ventajas competitivas sostenidas. ■

Publicidad 'on-line': hacia su consolidación en la estrategia

Ignasi Biosca

Director General de Media Contacts y miembro de la Junta Directiva de Interactive Advertising Bureau (IAB).

Durante el año 2003 se ha consolidado la inversión publicitaria en Internet, con muchos anunciantes que ya han cruzado la débil, pero importante, línea entre esta inversión como una prueba o experiencia nueva, o como una estrategia del día a día.

Internet se consolida como un medio más en el *mix* de medios publicitarios, con sus ventajas y sus inconvenientes. En cualquier caso, tiene una buena audiencia, que se ve reflejada en los últimos datos del Estudio General de Medios (penetración en más del 27% de la población española de más de 14 años) y penetraciones superiores en *targets* comerciales más concretos (como, por ejemplo, el de consumidores de cerveza).

Además de tener una buena audiencia, fiel a la conexión diaria o semanal, Internet dispone de unos buenos formatos publicitarios para impactar en esa audiencia. En cuanto a los formatos, hay mucha discusión sobre si tienen que ser grandes, pequeños, integrados, flotantes o de pantalla completa, pero nuestra principal recomendación es que sean de calidad. La mejor garantía para que un formato consiga impactar adecuadamente en el internauta es que esté hecho por una agencia profesional de la creatividad. En cualquier caso, en general, los formatos que tienen mayor aceptación y crecen más son los grandes que están integrados en la propia página, aunque la mal medida ratio de *click* sigue siendo mayor en los *pop-ups,* por lo que se siguen utilizando de forma importante.

Los soportes

Más allá de los formatos, disponemos en nuestro país de soportes de altísima categoría. En los últimos años se ha producido una consolidación de jugadores y, hoy por hoy, tenemos en España unos soportes de primerísima calidad, con unas audiencias importantes y con una buena integración entre los contenidos y la publicidad. El *ran-*

king de Nielsen permite ver cuáles son los principales soportes a la hora de navegar para los españoles. Sin embargo, esto no condiciona que, desde el punto de vista publicitario, algunos de los que no se incluyen en el *Top 50* o *Top 100* tengan una afinidad muy grande con determinado *target,* por lo que son también muy interesantes.

Finalmente, desde la perspectiva de convergencia entre la audiencia, los formatos publicitarios y los soportes, nos encontramos en Internet con unas excelentes herramientas de medición. Una de ellas es la medición pre-campaña (para poder acertar el mejor plan *a priori*); otra, la medición post-campaña, que permite conocer los resultados exactos *a posteriori* y realizar una buena labor de optimización. Éstos pueden ser resultados estrictamente publicitarios (tipo cobertura total de la campaña, cobertura por soportes, duplicidad por soportes, cobertura acumulada día a día o semana a semana, frecuencia de repetición de los mensajes –OTS–, etc.) o resultados de respuesta directa (número de personas que se han apuntado a un determinado servicio después de hacer *click* en una publicidad, después de ver una publicidad y no hacer *click* en ella, número de páginas vistas en un portal como consecuencia de una campaña de publicidad, etc.).

"Sólo aquellos anunciantes que se planteen su inversión en Internet con imaginación y compromiso van a conseguir sentirse satisfechos"

Entre las métricas estrictamente publicitarias y las de respuesta directa, encontramos el *click-through,* que durante mucho tiempo se ha tenido como una métrica representativa de los resultados de una campaña, pero que muy pocas veces suele ser un indicador real de la efectividad. En nuestra experiencia, con más de un millar de campañas en Internet distintas, hemos encontrado muy pocos casos en los que el objetivo real y final de la campaña sea única y exclusivamente generar *clicks.*

Finalmente, existen numerosos ejemplos concretos de anunciantes en nuestro país que están utilizando Internet de forma muy eficiente y productiva para sus marcas. En todos los casos, las dos premisas que se repiten son imaginación y compromiso, mezcladas con una cierta dosis de inquietud.

Sólo aquellos anunciantes que se planteen su inversión en Internet con imaginación (buscando cosas distintas, formatos novedosos e integraciones divertidas y, sobre todo, potenciando la interactividad), así como con un compromiso decidido (en recursos humanos, de márketing e, incluso, económicos), van a sentirse satisfechos de la acción realizada. ■

Combinada con otros medios tradicionales, Internet mejora los resultados

¿Cómo funciona una estrategia multicanal?

Juan José Azcárate

Presidente de CCC.

Internet está revolucionando el mundo de la comunicación. Publicidad, *mailings* masivos, tiendas virtuales, imagen de marca, noticias, formación, información, ocio... Existe un mundo creciente de posibilidades que nos atan al medio.

Sin embargo, vender directamente por Internet no es fácil (todavía). Según EGM, hay 9.652.000 usuarios en España, el 27'4% de la población (58'5% hombres y 41'5% mujeres), pero se trata de "usuarios", lo que no quiere decir "compradores".

Según el producto, las técnicas que se deben emplear para obtener resultados (ventas) cambian. Tanto si se trata de *business-to-business* (B2B) como si se trata de *business-to-consumer* (B2C). Según un estudio sobre comercio electrónico B2C, éstos son los productos más vendidos por Internet (AECE FECEMD 2003):

- Libros: 25'5%.
- Billetes de transporte: 21'8%.
- Música: 14'4%.
- *Software:* 10'8%.
- Espectáculos: 10'2%.
- Enseñanza (cursos): 0'5%.

Si se trata de productos de venta más reflexiva y de precio más elevado, es importante utilizar mecanismos que permitan perfeccionar la venta por otros canales, que den acceso al **contacto personal**, y establecer estrategias distintas ajustadas al público, al precio y al producto.

En cuanto al B2B, sólo el 6'8 de las empresas de menos de 20 empleados utiliza el B2B y, de ellas, la mayoría lo hace con sus propios clientes y proveedores. Los sectores con más desarrollo en este sentido son el comercio al por menor (24'8%), la construcción (11'5%) y la hostelería (8'6%). La venta, mantenimiento y reparación de vehículos sólo está presente con el 5'2% y la educación, con el 1%.

¿Cómo medir el éxito en este medio?

El CTR *(Click Through Rate)* expresa el número de personas que "pinchan" en la publicidad y/o entran en nuestra *web.* Desde nuestro punto de vista, éste es un concepto que tiene valor en actividades relacionadas con publicidad de marca y en venta de productos con decisión de compra más impulsiva (El Corte Inglés, La Tienda en Casa, etc.).

El número de páginas vistas, además, sirve para señalar también el tráfico que origina una *web* o un portal. Sin embargo, para productos cuyo proceso de venta es más complejo, tiene un valor relativo. Para este tipo de productos (por ejemplo, un automóvil), debemos dirigir al cliente potencial que entra en la *web* hacia una forma de contacto personal, como la conversación telefónica, la visita a un concesionario o el envío de un formulario. Es en este momento cuando se inicia el proceso de venta.

Importa menos el número de *clicks:* lo que importa es el número de personas que nos dejan sus datos personales. Así, podremos establecer mecanismos de interactividad que permitan construir una relación personalizada. Ésta es la base de la eficacia y de la obtención de un mejor resultado, que se traducirá en más ventas efectivas.

¿Cómo obtener los datos personales?

¡Atención! ¿Cumplimos correctamente la Ley de Protección de Datos (LOPD) y la Ley de Servicios de la Información (LSSICE)? Son requisitos imprescindibles. Se debe informar a las personas que responden y entran en nuestra base de datos sobre la utilización que se va a hacer de sus datos y sobre los derechos de rectificación y cancelación, así como verificar que se cumplen.

La política de protección de datos debe ser muy cuidada para evitar el riesgo de importantes sanciones.

¿Cómo buscar en Internet a los interesados en nuestro producto o servicio?

Existen varios medios para encontrar en la Red a nuestro *target.* Entre ellos, los siguientes:

- Utilizar la publicidad en otros canales y medios tradicionales en los que aparezca la dirección de nuestra página *web* (televisión, radio, prensa, *packaging* de nuestros productos, vehículos de empresa, cartelería, etc.).
- Con presencia en buscadores (Google, Altavista, Terra, etc.) y con una política muy activa para tener posiciones preferentes en ellos. Éste es un sistema de bajo coste y buen rendimiento.
- Acciones de *e-mail marketing,* dirigidas a bases de datos específicas y a colectivos que pueden ser potenciales clientes de nuestros productos o servicios: por ejemplo, SecretariaPlus.com, Preventionworld.com, etc.
- Con publicidad en la Red: *banners, pop-ups, check M8,* etc.

La procedencia del interesado incide en su calidad

Cada una de estas alternativas de búsqueda de interesados tiene que ver con la "calidad" de dichos interesados. La calidad se mide por el **índice final de conversión en ventas**; se trata de ver qué porcentaje de ventas conseguimos sobre cada cien personas interesadas. Hay que valorar, también, el coste de obtención de cada interesado, así como el número de interesados necesarios para obtener una venta.

Por ejemplo, podemos señalar que, según nuestra experiencia, los formularios que proceden de visitas a nuestra *web* proporcionan un **índice alto** de conversión. Por el contrario, los formularios procedentes de publicidad en *banners, pop-ups,* etc. originan un **índice bajo** de conversión en ventas. Por su parte, los procedentes de buscadores nos dan como resultado un índice medio.

Razones de las diferencias en la "calidad"

Es interesante atender a las siguientes razones sobre las diferencias en la "calidad" de los interesados:

- **Los que provienen de visitas a nuestra página *web*** lo hacen, específicamente, para conocernos, conocer la empresa y los productos. ¿Cómo han llegado a nuestra *web*? Porque la han conocido gracias a nuestra publicidad en otros medios (televisión, radio, prensa, etc.) o porque ya son clientes. Estos interesados son de **calidad alta**.
- **Los interesados que provienen de los buscadores** no nos buscan, normalmente, para conocer nuestra empresa, sino porque tienen interés en un producto o servicio determinado. De este modo, al buscar ese producto o servicio, encuentran nuestra oferta, en liza con otros productos de la competencia que se encuentran en el mismo buscador. Su índice de conversión en ventas es medio, por lo que estos contactos son interesados de **calidad media**.
- **Los interesados que provienen de los *e-mail marketing,*** realizados sobre bases de datos específicas, de individuos o empresas con intereses relacionados con nuestro producto o servicio pueden considerarse también de **calidad media/baja**.
- **Los interesados que provienen de la publicidad en la Red** son aquéllos en los que hemos despertado interés, activando en ellos una necesidad o coincidiendo con ella en el momento oportuno. Son interesados por impulso, provocados por un mensaje notorio, por lo que **su calidad es baja**.

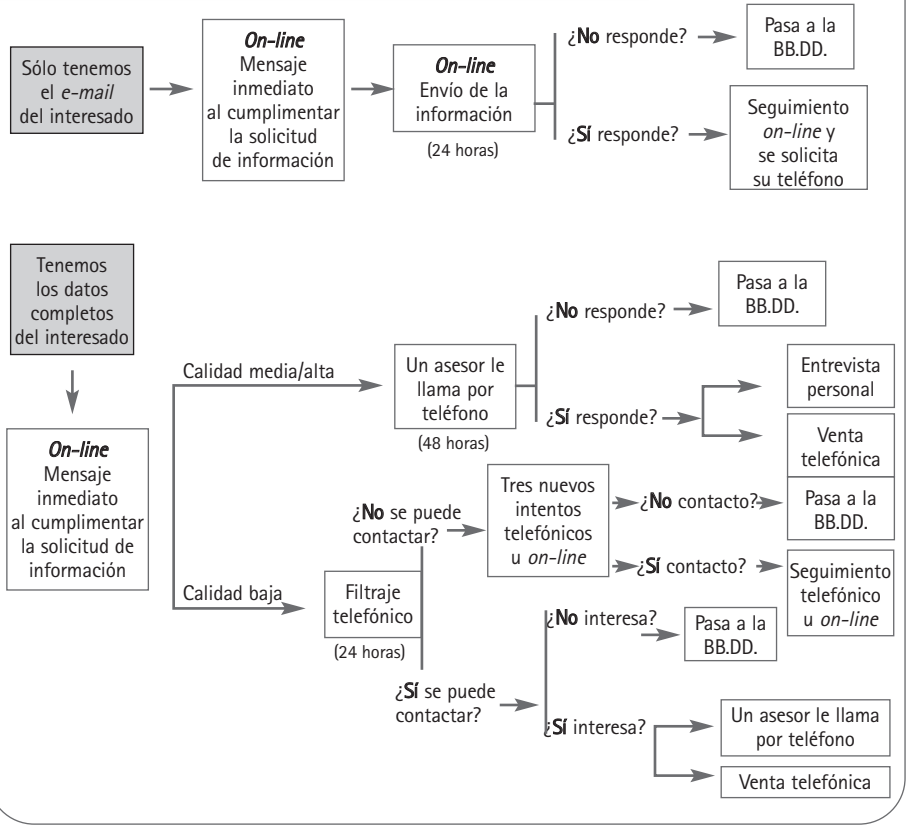
¿Cómo mejorar la "calidad" de los interesados?

Cuantos más datos incluya la solicitud de información (formulario de recogida de datos), más se restringe la entrada de interesados. Las personas nos mostramos reacias a dejar nuestros datos personales.

- **Formulario "duro".** Es aquél en el que se solicitan muchos datos al interesado, lo que, en general, limita su entrada. Sin embargo, quienes superan esa barrera tienen mayor interés.
- **Formulario "blando".** En éste, la solicitud de datos es mínima, por lo que se facilita al interesado el envío del formulario. Este formulario sencillo requiere menos "esfuerzo y compromiso", y la barrera para enviar los datos personales es menor.

CUADRO 1

Formas de establecer el contacto y acelerar la respuesta



Conclusión

Internet es un medio de comunicación rápido, pero el comportamiento del consumidor necesita un "empujón" que le ayude a tomar la decisión final y acelere su respuesta. Para ello, se hace necesario el contacto personal, por lo que es imprescindible contar con un medio que nos permita conectar con él. Muchas veces, todo empieza a partir de la obtención de un número de teléfono para desencadenar el proceso de la venta. ■

Competitividad, movilidad y optimización de los recursos: hacia un viajero cada vez más exigente

Secundino Álvarez

Director del Servicio Corporativo de Informática y Comunicaciones de Alsa.

El desarrollo de las nuevas tecnologías en la organización Alsa está sustentado desde los años setenta. Al hablar de canales de distribución de productos, sistemas de posicionamiento, sistemas de planificación, redes nacionales e internacionales, etc., creemos estar seguros del camino que debemos seguir, consolidando lo realizado y adaptando las tecnologías a las necesidades de nuestra actividad.

Desde 1974 hasta 1982, Alsa ha desarrollado aplicaciones de gestión en centros de cálculo. Ya en 1982 se adquiere el primer ordenador NCR 9020 y en 1986 se produce el primer hito de aplicación relacionado con la explotación.

En este año se apuesta por el desarrollo de un sistema de venta y reservas, con el condicionante de que el cliente pudiera reservar y/o "comprar" su asiento con antelación. Este hito buscaba la fidelización de los clientes, al disponer de la posibilidad de seleccionar su asiento y, consecuentemente, permitía una previsión de la demanda al día del viaje por parte de los gestores del tráfico. Asimismo, tanto la red de datos como la aplicación de Ventas optimizaban los trayectos y las plazas, con lo que la ocupación de los servicios aumentaba considerablemente.

Actualmente, la red dispone de 193 comunicaciones remotas, no sólo en España, sino también en Suiza, Bélgica, Francia y Chile. Su evolución, desde el año 1990, nos ha permitido automatizar los ingresos desde el origen donde se producen, como son las estaciones, los propios autocares y los diferentes canales de distribución.

No debemos obviar aquí la alta disponibilidad de la red y de los ordenadores centrales, motivada por las redundancias de *clustering,* centro de *backup* en Valladolid, replicando las bases de datos corporativas de manera simétrica, con importantes inversiones en este apartado.

Sistema integrado de gestión 'on-line'

Un nuevo hito se produce entre 1998 y 2004, con el inicio de un ambicioso proyecto, que tenía como objetivos al viajero, la competitividad, la movilidad y la optimización de los recursos. Aquí, las nuevas tecnologías van a desempeñar un importante papel estratégico, con una previsión de inversión de 33 millones de euros. Una flota de 1.400 autocares está produciendo hasta 292.000 transacciones de viajes en un mes, que es necesario gestionar. Si consideramos la oferta de plazas, con cuatro rotaciones diarias de media en los autocares, podemos estar en cifras que superan las 200.000 transacciones al día.

"La venta de billetes por Internet nos obligó a recodificar el 'back-office' del sistema de ventas para añadir los diferentes canales que estaban emergiendo estos últimos años"

Para realizar esta gestión, era necesario instalar un ordenador en cada autobús, equipado con tarjetas GPS, teléfono de envío de mensajes cortos (SMS), terminal punto de venta (TPV), como periférico del conductor, sistema de lectura de tarjetas monedero y el *software* correspondiente al sistema de monética, al sistema de comunicaciones bus/base, etc.

Este conjunto de equipamiento móvil, junto con toda la infraestructura de tecnología fija, debía crear un sistema integrado de gestión *on-line,* que permitiera a la empresa ofrecer un mayor nivel de calidad al cliente. Además, tanto el cliente interno como el externo debían percibir los resultados, así como participar en las decisiones a través de encuestas ("La voz del cliente"), estudios planificados, etc.

Nuevos sistemas de pago

Una vez conseguida, prácticamente, la total disponibilidad del sistema de ventas, iniciamos el desarrollo y equipamiento de los autocares, que incluían el nuevo sistema de pago sobre tarjetas chip. A través de éste, los clientes acceden a nuestras tarjetas de modo gratuito y disponen de diferentes modos de ahorro en los viajes. Existen dos monederos de transporte, uno para multiviajes entre un origen y un destino, y otro con la disponibilidad de ciertas cantidades para el pago de los billetes, con el descuento asociado a la cantidad cargada en el chip. El éxito de este producto nos ha permitido crear un sistema de fidelización a través de la tarjeta *Alsa Plus.*

La venta de billetes por Internet nos obligó a recodificar el *back-office* del sistema de ventas para añadir los diferentes canales que estaban emergiendo estos últimos años. De esta forma, la primera versión de las ventas por Internet no disponía de selección de asiento por el viajero. Cinco meses después (finales de 1999), ya teníamos la versión con selección *on-line* de plaza. Este canal, estratégico para nosotros y pionero en el sector, es cuidado de manera especial y ha sido homologado por Aenor con el certificado de *Marca de buenas prácticas para el comercio electrónico.*

La solidez de nuestro sistema de ventas y el protocolo de comunicaciones correspondiente, único para todos los canales, permitieron abrir nuevos servicios, como la implantación en las estaciones de máquinas de autoservicio para toda la red de transporte de nuestra organización. Éstas permiten realizar los pagos con tarjetas monedero, tarjetas financieras, billetes y monedas. También se han establecido otros canales, como el servicio 902, con sistemas de reconocimiento de voz y la posibilidad de consultar horarios y precios de nuestros trayectos.

El cliente interno

En lo que respecta al cliente interno, se han desarrollado aplicaciones de gestión de flota y de gestión de recursos humanos, con tecnologías avanzadas, que deben permitir un alto nivel de seguridad en las decisiones inmediatas, provocadas por la logística, que los agentes de explotación y de venta deben tomar. Así, herramientas de planificación y optimización de recursos, algoritmos y otras técnicas avanzadas nos permiten normalizar las acciones diarias de los departamentos de explotación. A modo de ejemplo, las personas del departamento de tráfico tienen la posibilidad de crear situaciones simuladas que les ayudan a tomar decisiones acertadas para optimizar los recursos. Las grandes ventajas de estos sistemas están, además de en la resolución de previsiones a largo y medio plazo, en la resolución de las incidencias en el mínimo tiempo posible.

"En lo que respecta al cliente interno, se han desarrollado aplicaciones de gestión de flota y de gestión de recursos humanos, con tecnologías avanzadas, que deben permitir un alto nivel de seguridad en las decisiones inmediatas, provocadas por la logística, que los agentes de explotación y de venta deben tomar"

No obstante, todo este *software* tiene que verse de una manera fácil y simple, por lo que se ha desarrollado una interfaz basada en cartografía en la que, intuitivamente, el gestor del tráfico detecta situaciones reales de ocupación, puntualidad, jornadas de los conductores hasta el momento dado, previsión de incidencias en ruta, actualización de las ventas en ruta por los conductores sobre el *booking* central, etc.

Estos procesos consiguen automatizar los ingresos y los costes de personal, consiguiendo que las jornadas de trabajo de nuestros conductores sean validadas por ellos mismos durante la jornada y al final de ésta.

Como última novedad, hay que mencionar que nuestros conductores pueden solicitar al sistema de planificación, vía teléfono móvil, las jornadas de trabajo de los días ya planificados.

Todo este sistema integrado, algunas de cuyas aplicaciones han sido avaladas por el CDTI, ha tenido reconocimientos tales como el *Premio a la Innovación Empresarial de Asturias 2002, Primera web certificada en buenas prácticas en comercio electrónico* (Aenor), *e-Mobility 2002,* etc. Estos reconocimientos avalan que vamos por el buen camino y que el viajero es cada vez más exigente. ■

'E-procurement' en el sector de la automoción

Marcelo Álvarez Pérez

Coordinador de compra de equipos, instalaciones y servicios de Mercedes Benz España.

Cuando se descubrieron las posibilidades que ofrece la utilización de Internet, se pensó en qué nuevas herramientas podrían incorporarse al uso más eficaz de las redes de comunicación.

Como sabemos, las herramientas surgen como consecuencia de la necesidad de realizar trabajos que demandan importantes esfuerzos, recursos y/o medios materiales. Por este motivo, la imaginación del hombre se pone en marcha para hacer más eficientes las tareas, con el auxilio de elementos diversos.

En este caso, algunas de las herramientas desarrolladas para aplicaciones comerciales en las empresas son el *e-business* y el *e-procurement.* Vamos a referirnos, aquí, al *e-procurement.*

'E-procurement' en Mercedes Benz España

La primera reflexión surge del análisis de la diversidad de actividades realizadas en la gestión de materiales que en sí mismas no tienen "valor añadido", debido a que son rutinarias y repetitivas, y se realizan en cumplimiento del permanente objetivo de la mejora continua en los procesos. Así, en Mercedes Benz España (MBE), como parte activa del mercado automotor, surgió la necesidad de disminuir los tiempos de gestión e incrementar la eficiencia de los procesos de compra, a través de la utilización de las nuevas posibilidades que ofrece Internet.

En una primera etapa, se comenzó con la implementación del *e-procurement* como herramienta de trabajo. Esto permitió acelerar los tiempos de procesamiento de una compra a través de la utilización de catálogos electrónicos, con precios previamente negociados y disponibles en el sistema para su utilización por los diferentes usuarios de la planta (elementos de fijación, papelería, servicios contratados por hora, herramientas, etc.).

En la actualidad, debido a la positiva experiencia, se analiza la utilización del *e-procurement* como una estrategia de negocio. Su objetivo es facilitar la toma de decisiones, así como la asunción de responsabilidad sobre mayores volúmenes de

compra por centralización de funciones entre las diferentes plantas, con la consiguiente mejora de la eficiencia de los recursos humanos y materiales.

Nuevas tecnologías = nuevos procesos

Estrategias de vanguardia

En este tema, MBE es referente dentro del grupo DC a escala mundial *(benchmarking)* debido a las siguientes razones:

- Es piloto mundial en la utilización de SAP para *e-procurement,* lo que ha permitido una reducción del 60% en el tiempo requerido para el alta de materiales en el sistema.
- Se ha conseguido un aprovisionamiento coordinado y estructurado, con disminución de los inventarios existentes, según la escala de importes de compra.
- Se han simplificado los procesos a través de la estandarización de los procesos de compra.

Gestión de proveedores

En la relación con los proveedores es interesante, también, atender a las siguientes mejoras:

- Se han optimizado los procedimientos administrativos, tanto los internos como los de nuestros proveedores, trabajando en una especie de partenariado con objetivos claros y acotados para ambas partes.
- Se ha integrado en los procesos de compra a proveedores considerados estratégicos, con la ventaja de permitirles adquirir *know-how* en este tema, negociando con ellos la "exclusividad" de la compra.
- Se realiza el seguimiento de mejoras cualitativas y cuantitativas por medio de aplicaciones *Web;* es decir, los clientes internos evalúan periódicamente al proveedor (sector, compras, finanzas, ingeniería, etc.).

Nueva visión

Hay dos puntos clave que definen nuestra visión en todo este proceso:

- La consolidación de proveedores y de volúmenes es resultado de una mejor administración del proveedor y del continuo intercambio de información con otros OEM e industrias.
- Podemos decir que estamos trabajando con una tecnología punta, pero al alcance de todos, con interfaces familiares para el usuario final, mayor y mejor

aceptación de las nuevas herramientas, y menor tiempo de adaptación y aprendizaje.

Cambio de mentalidad

Además del cambio en la visión, se produce también un cambio en la mentalidad de las personas de la organización:

- Cambio de mentalidad del personal de compras, que pasa de una actividad y un pensamiento de carácter más administrativo a una visión más estratégica.
- Disminución del trabajo repetitivo y manual.
- Motivación del personal para lograr un mayor nivel académico y para fijarse nuevos objetivos personales para superar los desafíos que surgen.
- Mayor y mejor aceptación del uso de herramientas informáticas por parte de los usuarios finales.

"Se produce un cambio de mentalidad de compras, que pasa de una actividad y un pensamiento de carácter más administrativo a una visión más estratégica"

Nuevo concepto de relación entre proveedores y compradores

Como consecuencia de la implementación de estas nuevas herramientas, necesariamente se originan nuevos desafíos en la relación proveedor-comprador. Ahora, ambos deben trabajar para asegurar un menor coste de los materiales y una utilización más eficiente del tiempo y de los recursos para consolidar esa relación. Como los intereses son contrapuestos, la experiencia en el manejo y conocimiento de las relaciones comerciales, la transparencia y el acuerdo en los mecanismos de auditoría son fundamentales.

Integración de herramientas y estandarización

Nuestra estrategia está basada en los siguientes puntos:

- Integrar herramientas que eliminen tareas repetitivas y manuales.
- *Work-flow* coordinado a través del proceso de adquisición.
- Optimizaciones continuas de los procesos existentes.
- Catalogación.
- *Benchmarking.*
- Análisis sobre las ventajas de aplicaciones internas desarrolladas por el consorcio y el mercado.

- Gestión de proveedores para evaluación de proveedores actuales y potenciales.
- Altas de materiales a través de cargas automáticas.
- Unificación de materiales en el ámbito del consorcio.

¿Solución universal y única?

Lógicamente, teniendo en cuenta la complejidad y diversidad de los procesos industriales, así como de las diferentes gestiones administrativas, con diferencias a veces muy importantes en función de la naturaleza productiva y de los niveles de producción, entendemos que no existe una solución "UUU" (universal, unívoca y última) a los problemas de la administración de compras en las empresas. Por ello, lo que pretendemos es compartir la experiencia adquirida en la utilización de esta herramienta estratégica, teniendo en cuenta los siguientes factores clave de decisión:

- Potencial de ahorro.
- Facilidad de catalogación.
- Capacidad interna.
- Disposición interna (apoyo de la dirección).

'E-procurement' sí, pero no a cualquier coste

Es muy importante tener en cuenta que no se deben automatizar los procesos sólo por acelerar la integración de nuevas tecnologías. Esta estrategia no dará resultados si no se cumplen determinadas condiciones:

- Los procesos que se van a automatizar deben estar definidos.
- Se debe estudiar la fórmula que mejor se adapte a las necesidades. Matriz de alternativas.
- Hay que considerar costes no previstos (Ley de Murphy).
- Se deben tener en cuenta las funcionalidades que no se adaptan a los procesos existentes.
- Hay que tener presente el ROI negativo a medio plazo.
- Existen procesos que no merece la pena automatizar.
- En el largo plazo, el cambio de mentalidad es fundamental para lograr y sostener el éxito en la implementación.

Conclusiones

Después de todo este análisis, las ventajas se deducen, casi, por sí mismas. Entre ellas, es imprescindible mencionar las siguientes: ventajas cualificadas, optimización continua de procesos, pensamiento estratégico, mejores análisis de situación y mayor poder de negociación. ■

Variables institucionales del gobierno electrónico

Albert Batlle

Profesor de la UOC.

El análisis multidisciplinar del gobierno electrónico (distintas disciplinas, como la ciencia política, la ciencia de la administración, la teoría de las organizaciones, la teoría de la gestión del conocimiento, etc., se han ocupado del gobierno electrónico como objeto de conocimiento) ha derivado en una definición del concepto que incorpora una doble dimensión. Así, se entiende por gobierno electrónico el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (en adelante, TIC) para transformar las relaciones internas y externas de las entidades gubernamentales, con la finalidad de optimizar la eficacia y eficiencia de los servicios públicos, y para incrementar la participación ciudadana.

Como se puede comprobar, esta definición se refiere indistintamente tanto a una dimensión interna (la optimización de los servicios públicos) como a una externa (la participación ciudadana en la definición e implementación de las políticas públicas). De esta forma, mientras que la primera dimensión puede ser capturada por la expresión "administración electrónica" *(e-administration),* la segunda acepta sinónimos en expresiones como "democracia electrónica" *(e-democracy)* o "gobernanza electrónica" *(e-governance).* En realidad, estas expresiones aparecen indistintamente en buena parte de la literatura existente. Debido a que la categoría "gobierno electrónico" subsume los otros conceptos, en general esta expresión es la que ha hecho más fortuna y la que más comúnmente se utiliza.

Dimensión externa

El análisis de la dimensión externa del gobierno electrónico ha generado una literatura "ciber-optimista" que, atribuyendo unas cualidades casi místicas a las TIC, predice una aproximación efectiva al ideal de la democracia directa. Según esta perspectiva, paralelamente al aumento de la participación política por parte de unos ciudadanos cada vez más informados, las TIC propiciarán las condiciones para la desaparición progresiva de los intermediarios políticos y la aparición de la democracia directa. Dicho en otros términos, según esta literatura, actualmente es posible articular institucionalmente una democracia directa basada en el voto electrónico, en la que los intermediarios políticos pier-

dan el protagonismo que caracteriza la democracia representativa: los intermediarios políticos (especialmente los partidos políticos) ya no serán necesarios para conseguir información política, organizarla y transmitirla a los ciudadanos.

Sin embargo, el talón de Aquiles de la proposición optimista reside en que, contrariamente a lo que supone esta perspectiva, ni la información política está exenta de costes ni los mercados políticos son eficientes (o, lo que es lo mismo, existen altos costes de transacción políticos). Si se analizan las proposiciones de la literatura optimista a partir de estos supuestos más realistas, la perspectiva pierde toda su potencialidad, ya que, en primer lugar, se comprueba cómo las TIC no eliminan los costes de la información política y, en segundo lugar y más fundamentalmente, se demuestra cómo las TIC no reducen los costes de transacción característicos de los mercados políticos. De esta forma, las instituciones políticas, como, por ejemplo, los partidos o los parlamentos basados en el principio representativo, seguirían siendo esenciales para la consecución de equilibrios políticos eficientes, con lo que no sería posible la articulación efectiva del modelo de democracia directa que se sugiere normativamente.

Una vez hechas estas precisiones de carácter conceptual, es necesario señalar que, en realidad, la aplicación de las TIC a las funciones gubernamentales responde a la misma lógica que la incorporación de cualquier tecnología por parte de los gobiernos (telégrafo, teléfono, fax, etc.), con lo que la "e" de la expresión *e-government* no denota la esencia de la función gubernativa. Dicho en otros términos, el gobierno electrónico está fundamentalmente relacionado con el concepto "gobierno" y no tanto con su forma "electrónica". En un proceso histórico, que se inicia con la "sospecha" de los gobiernos con respecto a las TIC (propia de los años ochenta y principios de los noventa), se ha llegado al punto de la incorporación de las TIC a los procesos gubernamentales, siguiendo los mismos criterios que hace décadas posibilitaron la generalización del uso del teléfono en el seno de las entidades administrativas.

Cabe destacar que esta perspectiva "tecnológica" aparece en un contexto en el que se dan tres fenómenos simultáneos e interrelacionados entre sí: el proceso de globalización o de integración económica, la aparición del *e-business* y la crisis de legitimidad de los gobiernos representativos.

La democracia representativa

Concentrémonos en este último aspecto. Desde mediados de los años sesenta, se hace referencia a la crisis de la democracia representativa y a su progresiva pérdida de legitimidad a causa, principalmente, de los problemas derivados del principio delegativo que rige este modelo de democracia (esto es, "el problema de la agencia"): las decisiones políticas son aprobadas e implementadas por unos *agents* con una función de utilidad que muchas veces difiere de la de los ciudadanos-votantes (o *principals*).

Este problema de agencia provoca insatisfacción ciudadana con los procedimientos y *outcomes* políticos, desafección, descrédito de los partidos políticos, distanciamiento entre los representantes y los representados, falta de confianza en las instituciones políticas, altos niveles de abstencionismo electoral, etc. En este contexto, la perspectiva optimista considera que las TIC posibilitan la "reinvención" de los procesos gubernamentales, ya que proporcionan soluciones técnicas de fácil implantación con las que es posible atacar estos problemas de carácter político. En cierto sentido, gracias a la aplicación de las TIC, los gobiernos pueden abandonar el modelo organizativo característico de la sociedad industrial (jerárquico, burocrático, normativo, procedimental, etc.) para aproximarse al modelo organizativo que deriva de la sociedad de la información y del conocimiento (producción a medida, organizaciones planas e interdependientes, mayor interacción entre los distintos agentes o colectivos, etc.).

"El éxito de las políticas de promoción de la sociedad de la información puede llegar a ser determinante para el éxito del gobierno electrónico"

En este sentido, aunque sea posible entender el uso de las TIC por parte de las empresas como un modelo que deberían seguir los gobiernos, es absolutamente necesario establecer una distinción fundamental entre estos dos ámbitos. Los productos elaborados por el *e-business* son bienes privados que, ubicados en el contexto característico de los mercados competitivos, llevan asociado un instrumento que permite establecer con claridad si las funciones de utilidad de los productores y de los posibles consumidores son semejantes: los precios. En un mercado competitivo, los precios actúan como continentes de información sobre las funciones de utilidad de los productores y de los compradores.

Contrariamente, los bienes producidos por los gobiernos son bienes públicos que, en su mayor parte, no presentan provisiones alternativas y en los que no opera el mecanismo de los precios para determinar si las funciones de utilidad de los "productores" y de los "consumidores" son semejantes. Éste resulta ser el verdadero problema que explica la crisis de legitimidad de los gobiernos representativos: en los mercados políticos no existen mecanismos para determinar el grado de similitud de las funciones de utilidad de los agentes políticos y de los ciudadanos (en realidad, sí que hay un mecanismo para el encuentro, aunque discontinuo en el tiempo y sujeto a los mismos problemas de legitimidad de los gobiernos: las elecciones).

Expectativas ciudadanas

Más allá de los beneficios internos y más o menos inmediatos derivados de la aplicación de las TIC a los procesos gubernamentales (ofrecer una imagen de modernidad, aumentar la productividad, reducir los costes, simplificar las estructuras administrativas, etc.), la verdadera revolución de las TIC en el ámbito de la acción gubernamen-

tal consiste en que sus características intrínsecas abren la posibilidad de conocer las funciones de utilidad de los ciudadanos y, con esta información, acercar las decisiones del gobierno a las expectativas de éstos.

No obstante, para que esto sea posible, se deberán salvar unos cuantos obstáculos. En primer lugar, del lado de la demanda se debe superar la existencia del *digital divide* con la finalidad de que estas posibilidades afecten a la totalidad de la ciudadanía sin exclusión por motivos tecnológicos. En este sentido, el éxito de las políticas de promoción de la sociedad de la información puede llegar a ser determinante para el éxito del gobierno electrónico.

También existen problemas de confianza hacia el gobierno electrónico que deben superarse mediante la aplicación tecnológica y jurídicamente segura de instrumentos como la firma electrónica o la certificación digital. Asimismo, es importante que el ciudadano perciba claramente los beneficios del gobierno electrónico en términos de una mayor eficiencia y eficacia en sus relaciones con la Administración.

En segundo lugar, del lado de la oferta también existen barreras que dificultan el éxito del gobierno electrónico. En este sentido, es necesario un liderazgo político y financiero claro, así como la realización de las oportunas modificaciones del marco normativo vigente para asegurar su aplicabilidad.

Sin embargo, es posible argumentar que el punto crítico que explicaría el éxito o el fracaso de las experiencias de gobierno electrónico reside en la necesidad de impulsar un cambio organizativo y cultural en el seno de las entidades gubernamentales, que responda precisamente a las potencialidades que presentan las TIC. De esta forma, la cultura organizativa característica de las organizaciones burocráticas (uniformidad, formalismo, jerarquía, etc.) debe ser superada por una nueva cultura que, bajo el principio fundamental de servicio al cliente, reoriente la dinámica de la acción gubernamental y administrativa e impida que el gobierno electrónico se convierta en un mecanismo que únicamente suponga una duplicidad de los servicios existentes o una simple sustitución de la interfaz comunicativa entre los gobiernos y los ciudadanos.

En este sentido, la experiencia del *e-business* es muy ilustrativa. Diferentes estudios han demostrado que el éxito de la aplicación de las TIC (en términos de aumento de productividad) por parte de las empresas está directamente asociado a variables como, por ejemplo, el nivel de descentralización organizativa, la flexibilidad laboral o el grado de antigüedad de la organización. Es decir, cuanto más descentralizada esté, presente un mayor grado de flexibilidad laboral y más nueva sea la organización, mayor será el éxito de la aplicación de las TIC. Si consideramos el valor que pueden presentar estas variables en las instituciones políticas, podemos entender por qué, de menor a mayor grado en la aplicación con éxito de las TIC, encontramos primero a los parlamentos y a los partidos políticos, en segundo lugar a los gobiernos y, finalmente, como cabría esperar, a las empresas. ■

Ventanilla única para las empresas que presentan información a las autoridades públicas

TYVI, el sistema de intermediación G2B finlandés*

Seppo Kurkinen

Asesor del Departamento de Gestión Pública del Ministerio de Hacienda de Finlandia.

En 1997, el Ministerio de Hacienda finlandés puso en marcha el proyecto TYVI con el fin de mejorar la presentación de datos por parte de las empresas a las autoridades públicas (de empresa a gobierno o B2G). Su propósito consistía en hacer posible que las autoridades tributarias ofrecieran un formulario electrónico en Internet para la recogida de las declaraciones mensuales de IVA y retenciones sobre las nóminas.

La presentación electrónica de datos directamente de las empresas a las autoridades habría requerido que todas las autoridades que recogen datos recibieran y obtuvieran individualizadamente información de las empresas, lo cual daría lugar a una gran cantidad de conexiones de punto a punto y, por tanto, a unos elevados costes de comunicaciones de datos.

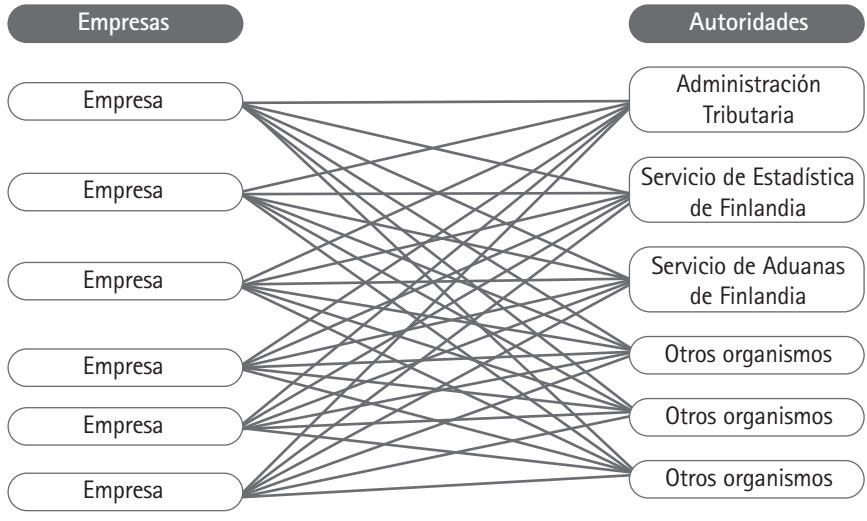
Teniendo en cuenta la cantidad relativamente reducida de transacciones, esta operativa resultaría muy costosa para las empresas y también para las autoridades (véase la figura 1).

El Ministerio de Hacienda empezó a buscar otros modelos de comunicación con el propósito de acelerar, simplificar y reorganizar los procedimientos de recogida de datos. Aunque este proyecto era anterior al objetivo de 1998, consistente en reducir un tercio los costes de recogida de datos, parece que ha sido fruto de la misma frustración generada por la acumulación de los trámites burocráticos y el aumento de la carga administrativa.

* Extracto de Estudios de Gobierno Electrónico de la OCDE, Gobierno Electrónico en Finlandia, 2003.

Figura 1

Escenario de comunicación electrónica de datos B2G sin TYVI



Fuente: Ministerio de Hacienda de Finlandia.

En 1997, el Ministerio de Hacienda descubrió una manera de reducir la cantidad de transacciones con la Administración central mediante el empleo de intermediarios privados. Este modelo entraña una arquitectura completamente nueva para la recogida e intercambio de datos, que se basa en empresas especializadas (operadores o intermediarios TYVI). El modelo es sencillo: las empresas envían su información a través de Internet a un intermediario, un experto suministrador de servicios EDI (intercambio electrónico de datos), el cual la remite a la autoridad o autoridades pertinentes (véase la figura 2). Las autoridades pagan a los intermediarios por los datos que solicitan, mientras que las empresas presentan la información sin coste alguno (es posible que tengan que pagar por la actividad de formateo de los datos en bruto). Un operador piloto participó a principios de 1997 y dos más se incorporaron a finales de año.

Los principales objetivos del Ministerio de Hacienda con respecto a la organización de un sistema que permitiera enviar la información administrativa a los organismos, utilizando proveedores privados de servicios, eran los siguientes:

- Reducir la cantidad de conexiones técnicas y administrativas de punto a punto.
- Ofrecer a las empresas una única interfaz para presentar información a diversos organismos.
- Desarrollar módulos de información en el *software* de planificación de los recursos de la empresa y de gestión de los recursos humanos para que los informes administrativos se pudieran crear y presentar automáticamente.

- Ofrecer una solución de bajo coste y fácil acceso para la transferencia de datos, desde el punto de vista de la presentación de información por parte de las empresas y de la recogida por parte de los organismos públicos.

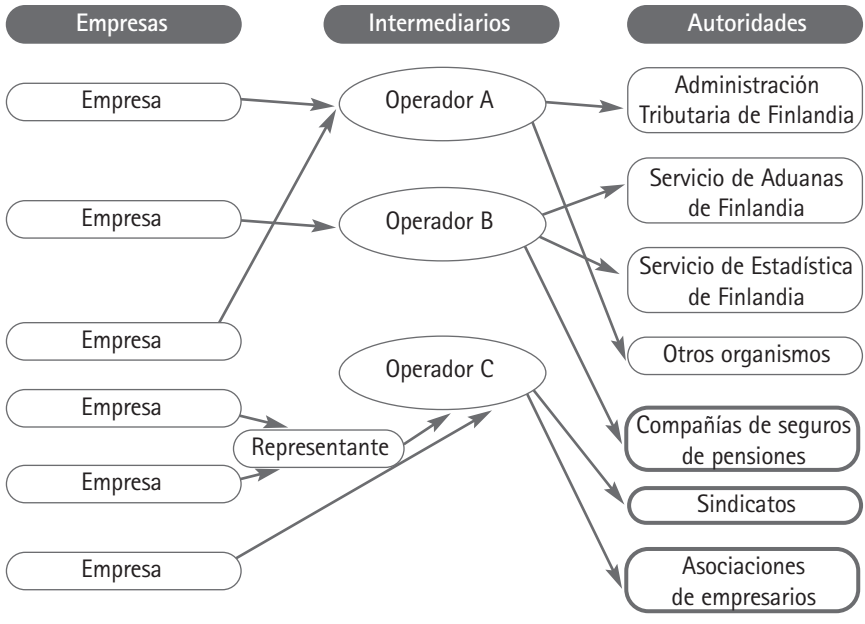
Ventajas del modelo TYVI

El modelo TYVI tiene claras ventajas para las empresas. En primer lugar, en teoría, los datos deben ser comunicados una sola vez a un único intermediario, en lugar de hacerlo a todas las autoridades que los solicitan (presentación de todos los datos de una sola vez). Con ello, las empresas no sólo reducen al mínimo la necesidad de establecer conexiones electrónicas con diversas autoridades, sino que además ya no tienen que reorganizar sus datos para que encajen con los estándares establecidos, las estructuras de archivo y la interfaz de red de datos de cada uno de los organismos (es decir, los problemas de conversión a diferentes estándares de telecomunicaciones).

En segundo lugar, la interfaz con la Administración central es el operador TYVI elegido por la empresa. El sistema se basa en la *Web,* así que no es necesario conocimiento especial alguno sobre la comunicación de datos. Las empresas se pueden poner en contacto con

FIGURA 2

El modelo TYVI para la comunicación de datos B2G



FUENTE: Ministerio de Hacienda, adaptado de Experience with Security in Statistics Finland, Conferencia de Estadísticos Europeos, sesión de trabajo conjunta UNECE/EUROSTAT sobre Comunicación Electrónica de Datos, Documento de Trabajo n.º 14, página 4.

cualquier operador TYVI y tomar una decisión conjunta sobre el sistema de transferencia de datos adecuado (en esta fase también puede intervenir una empresa de *software*).

Desde la perspectiva de la Administración central, la ventaja más importante de TYVI es la existencia de un único sistema estandarizado de recogida de datos. De hecho, los organismos han coordinado sus informaciones a través del sistema (por ejemplo, la información recogida a efectos fiscales puede ser compartida con el organismo de estadísticas de Finlandia). Una coordinación adicional tiene lugar en la fase de recogida de datos, ya que se incorpora una serie de preguntas estadísticas concretas a los cuestionarios fiscales (los denominados "cuestionarios combinados"), con lo que de esta forma se reduce la necesidad de establecer contactos separados con las empresas. Además, las autoridades no tienen que mantener el sistema (tarea que llevan a cabo los intermediarios TYVI) ni adaptarlo a los de las empresas.

Aunque durante los primeros años la rentabilidad del servicio fue reducida (pérdidas en los presupuestos de los intermediarios), la cantidad de empresas que presentan la información y el volumen de servicios ofrecidos se han incrementado con rapidez y los ingresos de los operadores TYVI actualmente están aumentando. El *Informe de la Administración Tributaria 2001* indica que el número de empresas que utilizan el servicio TYVI se ha multiplicado por dos, pasando de 10.000 en 1999 a 20.000 en el año 2000. En 2001, había 35.000 usuarios y en 2002 unas 50.000 empresas utilizaban de forma habitual el servicio. Así, el término TYVI resulta familiar para la tercera parte de las pequeñas y medianas empresas. En muchos sentidos, el año 2001 fue espectacular para el servicio TYVI. Desde ese momento, el márketing, tanto de los intermediarios individuales como del Ministerio de Hacienda, ha tenido una clara repercusión en la notoriedad del sistema, lo cual ha aumentado más aún el valor del servicio para los organismos de recogida de datos y para las empresas. Por tanto, el éxito del sistema TYVI ha venido impulsado por el mercado, como queda de manifiesto con el aumento de la cantidad de usuarios y el incremento de los ingresos para los intermediarios.

Participación de los operadores TYVI

Para el proyecto piloto inicial, se encargó a un único intermediario la tarea de preparar un formulario electrónico, definir los acuerdos de usuario y ofrecer la transferencia inicial de datos. Hoy día, Finlandia tiene cinco proveedores TYVI (Elma, Finland Post, TietoEnator, TeliaSonera y Novogroup). No obstante, muchas otras empresas también participan como proveedores de datos a los intermediarios. Por ejemplo, un contratista de TI que gestione un sistema de gestión de recursos humanos que ofrezca sus servicios a varias empresas puede enviar toda la información necesaria en representación de sus clientes utilizando uno de los intermediarios TYVI.

Para conseguir que el sistema funcione eficazmente hace falta una estrecha cooperación entre las empresas de contabilidad y las empresas de *software,* especialmen-

te para gestionar y coordinar la provisión de datos electrónicos (una empresa de contabilidad puede atender a una gran cantidad de empresas). Las empresas de contabilidad han formulado comentarios positivos sobre el sistema TYVI en los medios de comunicación, subrayando la naturaleza creadora de valor del servicio. Dado que con frecuencia actúan como interfaz entre las pequeñas empresas y los proveedores TYVI, las empresas de contabilidad han sido uno de los principales objetivos a los que se han dirigido las campañas de información y márketing del Ministerio de Hacienda.

Una ventaja añadida de la participación de empresas privadas en la función de intermediarios TYVI es que se han mostrado activas en el desarrollo de servicios complementarios (como, por ejemplo, la mejora de la integración de la recogida de datos en paquetes de *software* empresarial) y también en la captación de nuevos usuarios para el servicio a través de campañas de márketing. Otros servicios de valor añadido que se pueden citar son la conversión de datos a diferentes formatos y su transferencia al equipo directivo para que realice un control y un apoyo constante.

Los intermediarios reciben los ingresos de dos fuentes: los organismos que recogen datos y las empresas que pagan por los servicios adicionales (para la empresa que presenta la información, el servicio básico es gratuito). Las autoridades de recogida de datos pagan al intermediario por el volumen de datos recibido y los honorarios se determinan con criterios comerciales. Se ha considerado que los honorarios acordados por una información aislada son reducidos en comparación con los servicios alternativos (alrededor de 0'17 euros por información) y la calidad de los datos es elevada. El acuerdo habitual entre un intermediario y una autoridad de recogida de datos incluye también una cuota mensual de conexión.

Aspectos esenciales de TYVI

- Ha sido una manera económica de reducir la carga de presentación de información para las empresas y ha simplificado el acceso de los organismos públicos a los datos administrativos.
- Comenzó como un proyecto piloto a pequeña escala con posibilidad de ampliar su alcance. La incorporación al proyecto de importantes usuarios de datos y autoridades ha servido para impulsar el desarrollo como consecuencia del aumento de la demanda. También puede interpretarse como un reconocimiento general de la eficacia del sistema para reducir los costes de transferencia de datos.
- Al ofrecer una aplicación basada en la *Web*, TYVI ha sido diseñado para funcionar con tecnología más avanzada y también menos avanzada.
- Las cuotas de los usuarios han permitido que los costes sean asignados al área administrativa que se beneficia del proyecto.
- Ha sido necesaria financiación central para poner en marcha un proyecto piloto y para lograr que los usuarios se familiarizaran con el sistema a través del márketing, pero el proyecto se concibió desde el principio para que fuera económicamente independiente y dependiera de proveedores privados.

Participación de las autoridades públicas

El primer organismo que participó en el Proyecto Piloto TYVI fue la Administración Tributaria de Finlandia. Desde entonces, se han incorporado al sistema muchas otras autoridades públicas, entre las cuales cabe citar el Servicio de Estadística, el Servicio de Aduanas, diversas empresas de prestaciones y pensiones de trabajo, y el Ministerio de Medio Ambiente.

Tras una inversión inicial de 50.000 euros en 1996, el Ministerio de Hacienda continúa con el proyecto. Desde los comienzos, se ha gastado un total de 200.000 euros para el establecimiento y promoción del sistema TYVI.

Problemas y críticas

Aunque se han admitido claramente las ventajas del sistema TYVI, entre las cuales cabe destacar la rapidez de los servicios, la flexibilidad, el ahorro de costes, la facilidad de uso y la calidad de la información, también han surgido algunos problemas.

Uno de ellos es que, a pesar de que los intermediarios TYVI se han mostrado activos en el desarrollo de los servicios y la ampliación del número de usuarios, la falta de coordinación entre los intermediarios y las autoridades puede afectar a la calidad y eficacia del servicio. Por ejemplo, algunos organismos se han mostrado reacios a adoptar nuevos principios básicos de recogida de datos (algunos sindicatos y compañías de seguros no están dispuestos a modificar los sistemas existentes).

Un problema aún más importante es la cooperación de los intermediarios. El comportamiento competitivo puede resultar contraproducente, ya que para que el sistema funcione correctamente se necesita coordinación e intercambio de información. Habida cuenta de que a los intermediarios se les paga según el volumen de datos que manejan, es muy probable que no muestren demasiado entusiasmo por reducir sus beneficios individuales intercambiando información con otros intermediarios. Si bien se han llevado a cabo algunos acuerdos, un intermediario se ha negado a participar. Para evitar este tipo de crisis, las autoridades deben establecer un claro marco normativo que fomente la cooperación entre los operadores TYVI, incluyendo quizá el establecimiento de opciones de pago para la puesta en común de información entre intermediarios.

Otra posible dificultad es la relacionada con el desarrollo de *software* que permita transferir los datos directamente, sin necesidad de intermediarios. Si se analiza y aprovecha más el sistema, esto puede suponer el replanteamiento de las funciones y los papeles de los proveedores en el sistema TYVI. Hay un intermediario que ya está realizando pruebas de *software,* pero hasta el momento la idea ha encontrado no sólo las reticencias de los intermediarios, sino también las de las empresas, puesto que no desean que los datos sean comunicados directamente desde sus sistemas. ■

Internet en la misión del Athletic

Igor Formariz

Director de gestión de fútbol base del Athletic Club.

Una asociación deportiva, como es el Athletic Club, no se diferencia en la gestión de cualquier otra pyme de nuestro entorno. Lo que verdaderamente nos diferencia y, al mismo tiempo, nos hace únicos es la misión a la que nos debemos.

Nuestra misión es generar emociones. Las diferentes áreas de la empresa están orientadas a generar emociones positivas en nuestra masa social (socios, simpatizantes, seguidores, etc.); en definitiva, a identificar un pueblo con su equipo de fútbol.

Para ser competitivos, como cualquier otra empresa, nos hemos tenido que adaptar a las nuevas posibilidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías y, en concreto, Internet.

En todas las áreas

Actualmente utilizamos la Red en la totalidad de los departamentos del club:

- Cuentas de correo, trabajo en red.
- Banca electrónica (finanzas).
- Interconexión con las tiendas de la marca Athletic (comercial).
- Venta de la marca Athletic *(www.athletic-club.net).*
- Interconexión Lezama-Ibaigane (red privada).
- Gabinete de comunicación *(www.athletic-club.net).*

A través de nuestra página *web* informamos diariamente a nuestros aficionados, quienes también pueden recibir información en sus móviles. Pretendemos acercar el Athletic a nuestros aficionados. Un ejemplo del camino emprendido es que desde hace tres meses es posible seguir *on-line* los partidos del primer equipo (en tiempo real desde nuestra *web*) y contamos con secciones innovadoras como el *txoko* de los socios, visitas virtuales, juegos, etc.

En nuestra cantera

Sin embargo, lo que realmente nos hace únicos es nuestra filosofía de jugar con jugadores vascos o formados en nuestra cantera. Diariamente trabajamos para convertir esta limitación en una ventaja competitiva con respecto al resto de los equipos con los que competimos.

Como director de gestión del fútbol base del Athletic Club, voy a centrarme en el uso que hacemos de Internet en el área deportiva, que es la que mejor conozco. Para ello, tenemos que situarnos en septiembre de 2002.

"Las diferentes áreas de la empresa están orientadas a generar emociones positivas en nuestra masa social"

Tras varios meses de trabajo, presentamos a nuestros socios compromisarios en una junta extraordinaria un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de nuestro club y un plan estratégico para mejorar nuestro nivel competitivo. Necesitamos un plan global de fútbol base que nos garantice suficientes jugadores de calidad para nuestro primer equipo. Para ello, diseñamos el plan DENA.

Se trata de trabajar mejor con más jugadores, pero ¿cómo hacemos esto? Mejorando los tres pilares que definimos como clave:

- Procesos/sistemas.
- Formación.
- Recursos humanos.

Centrándonos en la utilización de Internet y en los tres pilares anteriormente indicados, pusimos en marcha la página *web www.redathletic.com,* diseñada para nuestro fútbol base. Contiene una zona pública con noticias, encuestas, artículos, material bibliográfico, etc. y otra privada, en la que es necesario tener una contraseña para poder acceder.

En la zona privada destacan tres grandes módulos:

- *E-learnig:*
  - Curso para técnicos deportivos, presencial (15 horas) y a través de Internet (25 horas), centrado en el fútbol base.
  - Se trata de concentrar en un fin de semana la parte presencial y de que los técnicos puedan cursar a través de Internet los contenidos más teóricos.
  - En todo momento cuenta con un tutor que asesora a través de la Red sobre las distintas dudas o problemas que puedan tener los alumnos.
  - El programa incluye distintas evaluaciones y estadísticas en las que el técnico puede comparar su evolución personal con la de sus compañeros.

- Aplicación para técnicos:
  - Aplicación que permite a los técnicos deportivos mejorar su trabajo y generar históricos que nos permiten evaluar el trabajo realizado.
  - Entre las distintas funciones a las que tienen acceso, destacan las siguientes:
- Una base de datos con ejercicios parametrizados por edades, tipo de ejercicio, demarcación de los jugadores, etc.
- La posibilidad de diseñar ejercicios propios.
- Estadísticas del equipo y los jugadores.
- Generación del calendario de la competición, control de lesiones, etc.
- Aplicación para ojeadores:
  - Nuestros distintos ojeadores nos informan en tiempo real de los equipos y jugadores que están analizando.
  - La información se archiva en nuestro servidor y nos permite valorar el trabajo de los ojeadores y la evolución en el tiempo de los distintos jugadores.
  - Pueden enviar imágenes, vídeo, etc.

La totalidad de los servicios que ofrecemos a nuestros clubes convenidos a través de *www.redathletic.com* son gratuitos. El coste de mantenimiento del portal es asumido íntegramente por el Athletic Club.

Algunos datos

Para terminar mi exposición, quiero destacar algunos datos ilustrativos:

- A fecha de este informe, 72 equipos convenidos (420 licencias, técnicos, etc.) cuentan con un acceso privado a la aplicación *redathletic.com.*
- Tenemos como objetivo, en el plazo de dos años, implantar el uso de la aplicación en el 75% de nuestros clubes convenidos (100 equipos-500 licencias).
- Contamos con más de 2.000 informes de equipos y jugadores generados por nuestro equipo de ojeadores.
- Aproximadamente 150 técnicos de nuestros clubes convenidos han realizado con éxito el curso a través de Internet. ■

Internet en el deporte y el negocio del fútbol: el caso del Barcelona Fútbol Club

Txiki Begiristain

Secretario técnico del Barcelona Fútbol Club.

En un club de fútbol como el Barça, con 107.000 socios y una extensa lista de abonados, Internet tiene unos objetivos clave que cumplir en la estrategia general. Para hacernos una idea de cómo se estructura este negocio y el cambio que se está produciendo en él, baste decir, por ejemplo, que mientras que, en la temporada 1986-1987, el modelo de negocio era el tradicional, con el 73% de los ingresos en taquilla y socios, y el 27% restante en televisión, publicidad y patrocinio, en la temporada 2002, estas proporciones han dado totalmente la vuelta, con un 17% de los ingresos generado por el taquillaje y los socios, y el 83% restante generado por la publicidad y el patrocinio. Esto puede dar una idea de lo importante que son para el Barça la comunicación y la marca, con lo que Internet puede contribuir en estos campos.

Ya en el año 1998 el club creó la página *web,* gestionada por una empresa externa. Después, en el año 2000, comienza la recuperación de algunos activos para reincorporarlos a la gestión interna del club y, en 2002, el club se hace definitivamente con la gestión de la página *web.*

Varios objetivos

Los objetivos de esta estrategia en Internet son varios. Por una parte, se pretende que la Red sea el medio de comunicación oficial del club, tanto en el ámbito interno como en el externo. Por otra, la generación de conocimiento de la marca Barça y la captación de simpatizantes se revelan como fundamentales dentro de esta estrategia. En definitiva, Internet debe contribuir a generar ingresos. Así, el Barça se beneficia de este medio para la explotación de instalaciones, los catálogos *on-line,* la asistencia a estadios, el *sponsoring,* el carnet "Gent del Barça", etc.

Uno de los beneficios, como comentaba, es su papel como herramienta de comunicación. Internet permite una comunicación más fluida y frecuente entre los departamentos, y una mayor eficacia en los procesos, con su consiguiente reducción de costes, así como

detectar sinergias reales entre los departamentos, que pueden llegar, incluso, a generar nuevos negocios. A partir de aquí, evidentemente, la efectividad del medio dependerá de la calidad de su utilización, al generar buena información, sincera y honrada.

Esta comunicación entre todos los departamentos se produce a todos los niveles: con el servicio médico, para conocer el estado o historial de los atletas; con el audiovisual, para seleccionar y consultar los vídeos de las distintas actuaciones, etc. Internet se revela, además, fundamental para coordinar internamente la comunicación externa. Es decir, el departamento de comunicación externa coordina de una forma más ágil el contenido que se va a transmitir a los medios de comunicación desde la secretaría técnica y el *staff* técnico, la junta directiva y la vicepresidencia deportiva, de forma que todos transmitamos el mismo mensaje.

En cuanto a la estrategia comercial de la página *web,* los estudios realizados nos obligan a centrarnos en tres públicos objetivo clave: en primer lugar, el "culé" y, después, los niños y los socios, que, además de entrar y visitar la página, generan dinero. El 40% de los contenidos consiste en información para el visitante en general, mientras que el resto es exclusivo para los usuarios, con un 20% de servicios de pago.

Esta estructura de página permite continuamente nuevas posibilidades, como el patrocinio integrado en los contenidos, la interacción con los jugadores, la participación en viajes con el equipo, etc.

Secretaría técnica

En cuanto a los beneficios de Internet para la secretaría técnica, que es lo que más directamente gestiono, éstos se centran básicamente en la captación de información. Al fin y al cabo, Internet se caracteriza básicamente por ser un caudal de datos.

Así, en primer lugar, a través de la Red nosotros conseguimos información básica para nuestra gestión de las páginas oficiales de los clubes o de las federaciones, de los agentes FIFA, de otros clubes, de los medios de comunicación, etc. La segunda parte consiste en la selección y el uso de esa información, que debe hacer la secretaría técnica. Para nosotros es una información determinante en la elaboración de informes. Es decir, una vez que nos marcamos un objetivo, ya sea un torneo internacional o un jugador que pueda resultar interesante para que en un futuro pueda formar parte del club, realizamos el seguimiento más exhaustivo para que la contratación sea efectiva, uniendo la información obtenida en Internet a la información del ojeador y a las del resto de las informaciones obtenidas.

No quiero olvidar tampoco la utilidad del medio para la comunicación externa con todos los clubes con los que compartimos liga o competiciones europeas, con los que tenemos la continua necesidad de compartir información.

En definitiva, como decía al comienzo, Internet contribuye a generar negocio en torno a nuestra actividad principal, que tanta expectación despierta, que es meter goles. ■

El Real Madrid y las nuevas tecnologías

Algo más que una empresa: un club de fútbol

Ignacio Gracia Ipiña

Jefe de desarrollo de servicios del Real Madrid Club de Fútbol.

La aplicación de nuevas tecnologías en entornos empresariales altamente competitivos es, junto a factores tales como una dirección visionaria y eficiente, un equipo humano capaz y una estrategia acertada, lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso, teniendo siempre en cuenta, por supuesto, que, con independencia del buen hacer, siempre hay factores exógenos que convulsionan invariablemente la vida de la empresa, aunque una buena gestión ha de ser siempre capaz de capear cualquier temporal de la mejor forma posible. Estos principios –no nos equivoquemos– son perfectamente aplicables a las circunstancias de los clubes de fútbol.

La profesionalización del deporte en España es una circunstancia reciente y mucho más aún la aplicación de principios de gestión empresarial, pero, sin lugar a dudas, por mucho tiempo que pase y por mucho que se desarrolle este sector, siempre deberá mantener las especificidades que lo han conducido, con el paso de más de 120 años, a lo que es hoy y no a otra cosa. Por encima de todo, factores tan intangibles como el coraje, el peso de la historia, el clamor de la afición o la gestión de la fama son tan importantes como aquellas características propias del entorno empresarial "normalizado" que destacaba en el párrafo anterior. Circunstancias como una sonrisa desde la grada o unas palabras amables antes de entrar en el estadio, nuestra "oficina", dudo que aportaran algo en la cuenta de resultados de otras empresas, aunque por supuesto siempre serán de agradecer, pero en nuestro sector suponen el revulsivo suficiente para marcar el gol o la canasta que levantan el partido en el último segundo y que, por tanto, establecen la diferencia entre el éxito y el fracaso. Porque, no lo duden, la auditoría que pasamos los clubes de fútbol no es anual y contable, que también, sino semanal, en vivo y ante millones de clientes e inversores.

El Real Madrid y las nuevas tecnologías

La aplicación de nuevas tecnologías al Real Madrid es acorde con el desarrollo estratégico del club, el cual, en líneas generales, establece como objetivo, tanto deportivo como empresarial, no ser el equipo de fútbol y baloncesto más grande, sino convertirse en el mejor equipo de fútbol y baloncesto.

Diferencias semánticas aparte, la aplicación de nuevas tecnologías obedece al simple principio, tan fácil de declarar, pero tan complicado de alcanzar, de la búsqueda de la excelencia en la gestión y, por supuesto, en el juego.

Excelencia en el juego: la gestión del conocimiento

El objetivo prioritario es el pleno conocimiento de las capacidades deportivas de los jugadores en particular y del equipo en su conjunto para optimizar el rendimiento. Secundariamente, la aplicación de las nuevas tecnologías se centra en el análisis del rival con vistas a orientar la estrategia que se debe aplicar durante los encuentros.

Excelencia en la gestión: clave en la empresa moderna

La aplicación de nuevas tecnologías va acompañada de la implantación de procedimientos y metodologías de trabajo y gestión ya consolidados, al igual que ocurre en muchas otras empresas, y en nuestro caso es muy importante el tratamiento que se da a las distintas formas de relacionarnos con nuestros distintos tipos de clientes: los socios abonados, los socios sin abono, los titulares del carnet madridista y los aficionados en general, tanto dentro como fuera de España.

"La aplicación de nuevas tecnologías obedece al simple principio de la búsqueda de la excelencia en la gestión y, por supuesto, en el juego"

La gestión de la relación, del tipo que sea, con todos ellos y la gestión de la información que se obtiene, supeditada a un estricto cumplimiento de la ley, son el punto básico de nuestra estrategia comercial y de atención al cliente, la cual nos ha llevado a una facturación directa de 500.000 euros en nuestra tienda en Internet y a la obtención de beneficios en nuestro programa de fidelización, por poner dos ejemplos.

Todo esto no nos ha de hacer olvidar que el Real Madrid no es, ni pretende ser, una empresa tecnológica, entre otras cosas porque no tenemos el conocimiento para ello ni es necesario que lo tengamos para el correcto desarrollo de nuestro negocio. El acuerdo con terceras empresas, tanto en el ámbito de cliente-proveedor como a través de la asociación, es la vía que en este momento consideramos mejor para la aplicación de nuevas tecnologías, ya que nuestro conocimiento se centra principalmente en la gestión de derechos de imagen y la gestión de contenidos, claves de nuestro negocio junto a la faceta deportiva, que es la base indiscutible de todo ello.

Integración de medios: factor clave para la gestión de contenidos

Independientemente de la aplicación de las nuevas tecnologías en la gestión interna del club, la clave en el desarrollo futuro de los productos comerciales del Real Madrid y, por tanto, de la implantación de nuevas tecnologías está en la concepción integral de todos los productos del club, con especial hincapié en los contenidos audiovisuales; pero con una premisa, que es que el Real Madrid no tiene como objetivo liderar ningún desarrollo tecnológico y empresarial innovador, a menos que traiga asociado una clara obtención de beneficios a medio-largo plazo, ya que esto es tarea de otras empresas y otros sectores económicos. Por el contrario, sí es obligación nuestra asumir la implantación de todo aquello que nos sirva para obtener las mayores ventajas posibles para abordar nuestros dos objetivos empresariales: la incorporación de los mejores jugadores a nuestra plantilla, por un lado, y la plena consecución de la obra social emprendida por la Fundación del Real Madrid, por otro, todo ello bajo la premisa ya declarada de que el Real Madrid tiene como objetivo convertirse en el mejor club de fútbol y de baloncesto.

> "El Real Madrid entiende como prioritaria la optimización de sus canales de relación, ya sean gratuitos o de pago, sobre la base de un servicio de calidad"

Internet

En esta línea, la estrategia que el Real Madrid aplica a Internet pasa por tratarla como un medio más incluido dentro de una estrategia integrada de gestión de contenidos y generación y explotación de productos y servicios. La base de su aplicación es la total complementariedad con el resto de los instrumentos de relación con nuestros aficionados y clientes: el programa de fidelización, las revistas, la telefonía móvil y Real Madrid Televisión.

La gestión integral de proyectos nos permite no sólo aprovechar las claras sinergias que hay entre ellos, sino también crear productos multi-medio que difícilmente podrían tener cabida en otro tipo de estrategias o que, incluso, han demostrado su poca viabilidad en experiencias ya realizadas en la Red.

El Real Madrid entiende como prioritaria la optimización de sus canales de relación, ya sean gratuitos o de pago, sobre la base de un servicio de calidad que beneficie claramente a todas las partes involucradas. Este principio hace que los usuarios de nuestros servicios a través de la *web,* su tienda, los servicios de información, alertas, etc. declaren su satisfacción general en un porcentaje verdaderamente alto. ■

Internet en la Real Sociedad: un camino de transformación

Vicente Serrulla

Responsable de Tecnologías de la Información de la Real Sociedad de Fútbol, S.A.D.

Desde marzo de 2001, la Real Sociedad ha emprendido un camino de transformación. Su objetivo es incorporar la tecnología al quehacer diario del club, integrando los recursos que la sociedad de la información pone a nuestra disposición, a través del plan estratégico de la organización.

El alineamiento de la tecnología y el negocio requiere emprender un camino en el que hay que trabajar a medio plazo y con la vista puesta en un objetivo básico: generar valor.

Diagnóstico previo

Tras realizar un diagnóstico en profundidad de la situación en la que se encontraba el club desde el punto de vista de la tecnología, surgió una cartera de proyectos. Para cada uno de ellos, de forma rigurosa, hemos trabajado con el siguiente conocido esquema:

1. Iniciar el proyecto.
2. Planificar las tareas y recursos.
3. Ejecutar y controlar.
4. Evaluar los resultados.

Dado el ambicioso alcance de algunos de los proyectos, la incorporación de la tecnología al club ha sido paulatina y por capas:

- Infraestructura de telecomunicaciones.
- Telefonía.
- Red.
- Servicios.
- Aplicaciones.

Conscientes de la celeridad con la que la tecnología cambia, hemos intentado hacer estas cinco capas "intercambiables". Es decir, se ha tratado de evitar los efectos negativos que pueda tener sobre el modelo la incorporación de los avances tecnológicos.

Generar valor

Así, generar valor tiene para nosotros algunos significados complementarios, que afectan a los costes, la productividad y los ingresos. Son los siguientes:

- Reducir los costes: incorporar tecnologías que nos permitan una reducción significativa de los costes.
- Mejorar la productividad: hacer las cosas con eficiencia, comunicar más y mejor, compartir el trabajo, colaborar, etc.
- Aumentar los ingresos: productos, servicios y contenidos valorados por los diferentes colectivos de personas relacionados con el club (accionistas, socios y simpatizantes).

Fundamentalmente, esto se traduce en algunos grandes proyectos en los que estamos inmersos.

El portal 'web'

Con el portal se inicia un camino que paulatinamente irá creciendo. Parte siendo el referente informativo del club y evoluciona a través de la incorporación de servicios transaccionales, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Servicios a los medios de comunicación.
- Servicios a los socios y accionistas.
- Tienda *on-line*.
- Contenidos multimedia bajo demanda (micropagos).
- *Reselling* del asiento del socio.
- Venta de entradas.
- Consultas diversas.

El anillo de fibra óptica

Esta infraestructura y sus complementos forman una sólida base sobre la que se pueden generar contenidos de alto valor añadido y proporcionar servicios a la futura residencia de deportistas.

El sistema integrado de gestión

Una organización como la Real Sociedad necesita trabajar sobre datos fiables e integrados a todos los niveles:

- Contabilidad general.
- Contabilidad analítica y presupuestaria.
- Gestión de compras.
- Almacenes.
- Ventas.
- Puntos de venta reales.
- Punto de venta virtual.

El sistema de planificación y gestión deportiva

Un club de cantera como la Real Sociedad necesita conocer en profundidad a los jugadores de sus plantillas y de las plantillas de los clubes con los que tiene convenios. Así, el sistema permite llevar a cabo las siguientes acciones:

- Poseer una base de datos única de jugadores y equipos.
- Planificar y controlar los entrenamientos.
- Controlar la progresión de cada jugador. ■



E-Business Global Conference tiene como objetivo
ser el punto de encuentro para el intercambio
de experiencias y conocimiento sobre
las aplicaciones de Internet en los negocios.
En el entorno actual, el *e-business* es
una de las principales claves competitivas
para empresas, organizaciones, sociedades y países.

www.ebgconference.com

© eBGC

E-mail: organizacion@ebgconference.com