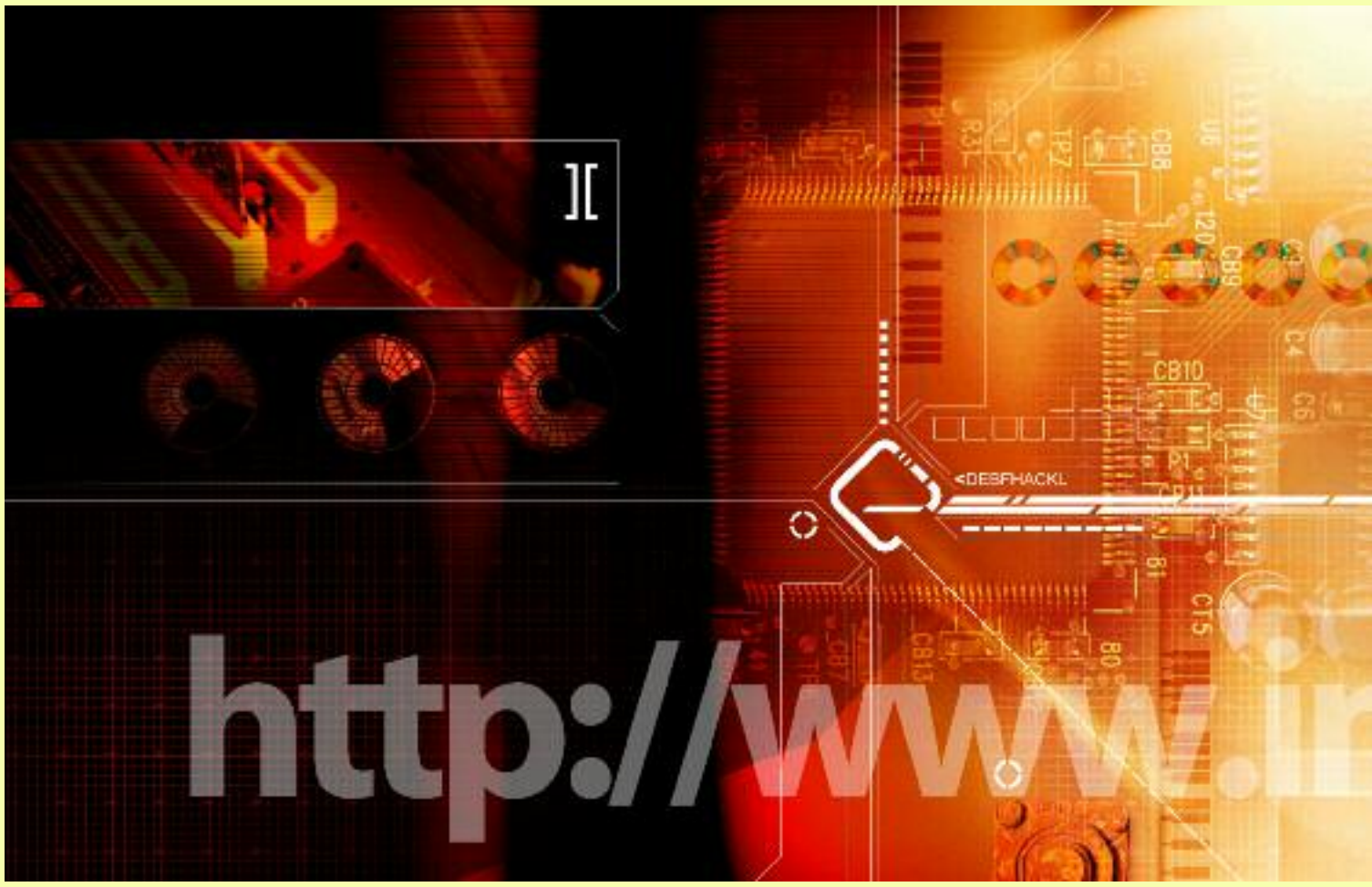
SABER MÁS

Nº 13



Guía para personas emprendedoras:
La web internacional (III)

Este suplemento extraíble se compone de contenidos sencillos y útiles destinados a ayudar al profesional en su andadura empresarial.

MODELOS DE NEGOCIO DIGITAL

Los modelos de negocio para webs de empresas internacionales difieren de los modelos clásicos de negocio tipo *B2B, B2C, e-Procurement, Web 2.0*, etc. Estas clasificaciones intentan reflejar la casuística general de todo tipo de webs. En este artículo se propone una clasificación exclusivamente centrada en negocios digitales de empresas de ámbito internacional, lo que excluye a webs de redes sociales, comunidades virtuales o blogs personales, que, aunque cuentan con una presencia significativa y claramente creciente en Internet, tienen una problemática y unas necesidades distintas.

Definir previamente cuál es el modelo de negocio de la empresa que va a desarrollar a través de Internet es la primera decisión a tomar en la estrategia digital de empresas internacionales. Las empresas tiene claro cuál es su modelo de negocio *offline*, pero la mayoría no se plantea cuál debe ser el negocio a desarrollar en el mundo digital. Con toda probabilidad, no será el mismo.

No se trata de desarrollar la web más completa, con muchas herramientas y funcionalidades, y el mayor contenido posible de información. La estrategia digital consiste en desarrollar una web adaptada a los objetivos que se quieren conseguir, el tipo de usuario elegido y los mercados que la empresa tiene intención de abordar. En definitiva, hay que dar respuesta a tres preguntas clave: ¿Para qué? ¿Para quién? ¿Dónde?

¿Para qué?: objetivos web

En primer lugar, hay que plantearse lo que se pretende alcanzar con la web que se va a desarrollar. Conviene no ser demasiado ambicioso. No se trata de llevar todo el negocio a la red, sino las actividades que mejor se adapten al medio Internet. Hay que decidir si el objetivo principal es promocionar la empresa y los productos, apoyar las ventas que se realizan offline, mejorar la imagen de marca/empresa, vender directamente a través de la web, o simplemente tener una presencia en Internet como tarjeta de presentación para los clientes.

Definir el modelo de negocio que la empresa que va a desplegar en Internet es la primera decisión a tomar

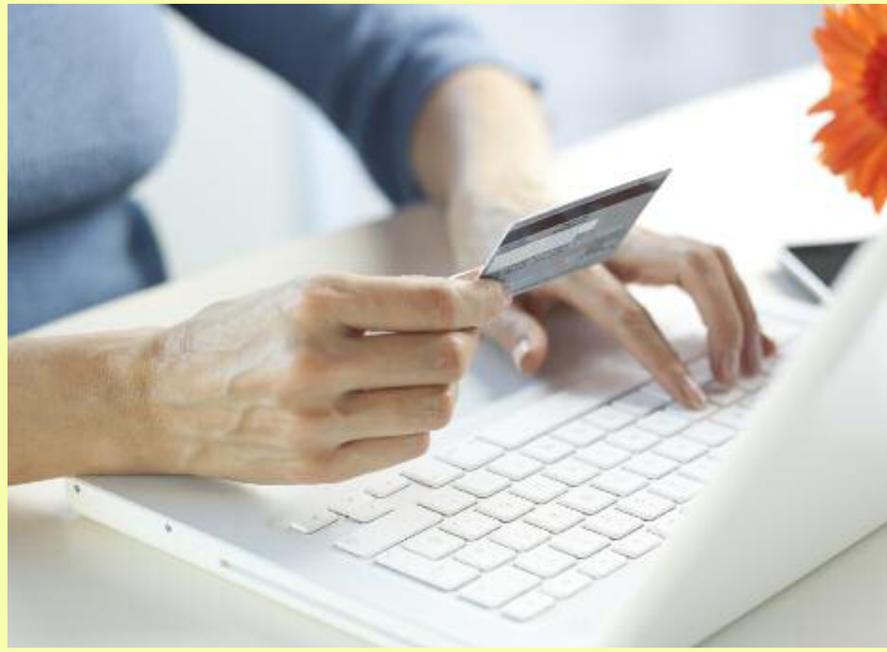
¿Para quién?: tipos de usuarios

La web es una herramienta de marketing, y como tal debe estar orientada al usuarios (cliente o cliente potencial). Muchas de las webs de Pymes exportadoras se centran en un tipo de usuario profesional, es decir, el que va a comercializar su producto en mercados internacionales, como pueden ser distribuidores, detallistas, agentes o socios. Este es el caso, por ejemplo, del fabricante de **Muebles Hurtado** (www.hurtado-muebles.com) con amplia presencia en EEUU y América Latina. Por el contrario, las grandes multinacionales suelen orientar sus webs a los clientes finales, como por ejemplo **Chupa-Chups** (www.chupa-chups.com), que ofrece muchos recursos, como juegos, chats, sorteos, etc., para sus clientes, que no son otros que los niños.

De una forma creciente, las webs de empresas internacionales parten desde su página de inicio de una segmentación por tipo de usuario. Así, por ejemplo, el exportador italiano de mármoles y granitos **Cogemar** (www.cogemar.com) distingue cuatro tipos de clientes-usuarios web: contratista, fabricante, distribuidor y arquitecto. Para cada uno de ellos proporciona un contenido diferenciado: al contratista le ofrece información del grupo empresarial; al fabricante le explica en profundidad el proceso productivo; al distribuidor le ofrece información acerca del stock *online*; y para el arquitecto hace hincapié en la descripción de materiales y productos.

¿Dónde?: ¿a qué mercados?

El tercer aspecto clave para elegir el modelo de negocio es determinar dónde están ubicados o de qué nacionalidades son los usuarios a los que se va a dirigir la web. Es imprescindible saber los mercados/países en los que se pretende que la web tenga visibilidad. Es cierto que al crear una web y 'subirla' a la red se tiene la posibilidad de que un usuario de cualquier lugar del mundo la visite, pero para que esto sea posible tiene que producirse alguna de estas dos circunstancias: que el usuario conozca el dominio de la empresa y lo teclee, o aparecer en las primeras posiciones de los buscadores (**Google**, **Yahoo**, etc), independientemente del país donde se efectúe la búsqueda. Esta última opción sólo es alcanzable para un número reducido de empresas, generalmente los líderes del mercado o aquellas que dedican un presupuesto elevado para poder alcanzar este nivel de promoción y posicionamiento en Internet. Por tanto, lo más eficaz es centrarse en aquellos mercados de mayor interés y, a medida que se avanza en el conocimiento y en las prestaciones de la web, abrir el abanico a otros mercados.



Modelos de negocio para webs internacionales

La clasificación de los modelos de negocio en Internet de empresas internacionales se realiza en función de dos criterios básicos. Las funcionalidades que incorpora la web y el nivel de desarrollo que exige. Combinando ambas, se distinguen cinco modelos claramente diferenciados: Web folleto, e-Promotion, e-Comerce, e-Business y Multiweb.

A medida que se avanza en la clasificación, desde el modelo más sencillo (Web folleto) al más complejo (Multiweb), se incrementa la complejidad tecnológica y el número y desarrollo de las funcionalidades.

Más del 80% de las empresas europeas han desarrollado un sitio web, aunque sólo la mitad han puesto en marcha proyectos online que involucren a su cadena de valor (iniciativas de comercio electrónico, gestores de fidelización de clientes, gestión de suministros, etc.).

Lógicamente, la experiencia internacional que tenga la empresa condiciona su modelo de web orientada a mercados exteriores, Para una Pyme con poca experiencia exportadora lo más habitual es tener una Web folleto o e-Promotion. En el caso de una empresa mediana con un negocio consolidado en el exterior, el típico es el modelo de e-Commerce o e-Business y una multinacional con filiales en varios países puede operar con el modelo Multiweb. No obstante, además de su experiencia y volumen de negocio internacional, hay otros factores que aconsejan elegir uno u otro modelo, tales como el tipo de cliente, la logística del producto, el uso de las tecnologías de la información en los mercados objetivo, etc. Todo ello debe valorarse a la hora de elegir un modelo de negocio digital.

1. WEB FOLLETO

Es el modelo más habitual entre las empresas que diseñan por primera vez su web. La mayoría vuelca en la web el contenido de sus catálogos de empresa y de productos. No existe estrategia digital, ya que la web no está orientada al usuario internacional. Son webs que se diseñan desde dentro de la organización, es decir, se informa de la empresa y de su oferta sin adaptarla al medio Internet. Se transplanta el folleto de la empresa al mundo Internet sin apenas adaptaciones.

Es habitual que este tipo de webs corporativas se estructuren en torno a un menú con tres pestañas principales: la empresa, los productos y los datos de contacto. Se utilizan vocablos especializados muy del argot de la propia empresa, pero probablemente sin significado para la mayoría de los usuarios.

Es un modelo sin pretensiones, que realmente no utiliza Internet como herramienta de internacionalización. Es útil para, simplemente, tener un presencia en la red y poder dar un dominio a los clientes. El navegante es más 'visitante' que 'usuario', ya que sólo tiene la opción de visitar la web, sin poder interactuar, ni acceder a información relevante. Normalmente, el nivel de complejidad es bajo y las funciones que contiene la web son mínimas.

El coste de desarrollo de este tipo de webs es muy variable. Pueden ser muy económicas. Son las webs 'caseras' que realiza algún amigo o conocido con conocimientos de informática, o que se han hecho con plantillas que incluso se pueden conseguir de forma gratuita en Internet.

En cualquier caso, este modelo puede ser válido para Pymes con poca presencia internacional o de sectores tradicionales donde el uso de Internet no sea generalizado, como por ejemplo productos de alimentación perecedera o materiales de construcción. Para que este modelo de web sea eficaz, dentro de sus limitaciones, debe cumplir al menos tres requisitos:

La 'web folleto' es el modelo más habitual entre las empresas que diseñan por primera vez su web

- Un diseño cuidado, que dé apariencia de normalidad.
- Información sencilla, pero bien redactada y presentada sobre la empresa y los productos.
- Correcta traducción al inglés (u otros idiomas) realizada preferentemente por profesionales

Si cumple estas condiciones, la Web folleto puede equipararse con lo que se denomina web corporativa, cuya función es básicamente la de ser una herramienta de presentación ante los usuarios de Internet y los potenciales clientes.

Un ejemplo de web catálogo es la del grupo de empresas **MarmoCheck**, de piedra natural. Tiene una página de inicio en Flash y a continuación se accede a una web con una estructura típica de web folleto: empresa, productos (catálogo y obras) y contacto. No hay posibilidades de interactividad, ni compra online y el sitio es meramente informativo.

2. E-PROMOTION:

Es un modelo de negocio digital dentro del grupo de 'webs activas' que permiten la interactividad con los visitantes y que se crean con el propósito de cumplir unos objetivos, es decir, a diferencia del modelo Web folleto, implica un análisis previo para determinar la estrategia digital: va dirigido a un tipo de usuario, a unos mercados determinados y se centra en dar a conocer y promocionar la empresa y sus productos. El cliente potencial es ahora un usuario al que se le ofrece la posibili-

dad de 'usar' la web, de interactuar; ya no es un visitante pasivo. Hoy por hoy, de todos los modelos web, éste es el más utilizado por empresas exportadoras que tienen una posición activa en Internet.

Sus dos aspectos esenciales son la creación de un catálogo virtual y la posibilidad de implantar una extranet para relacionarse con los clientes.

CATÁLOGO VIRTUAL

La elaboración de un buen catálogo virtual no debe entrañar dificultades ni suponer un coste excesivo –posiblemente sea más sencillo y más barato que un catálogo tradicional en papel-. Es importante contar con fotografías de calidad, si bien con una cámara digital y una persona que la maneje con destreza, será suficiente. La incorporación de vídeos, audio y multimedia es ya bastante frecuente y su función es suplir la incapacidad que tiene el usuario para poder tocar y testar el producto. La técnica del Streaming (en inglés 'corriente de agua') permite que se descarguen vídeos y archivos multimedia en pocos segundos, evitando los largos tiempos de espera que provocan la huída del usuario.

La elaboración de un catálogo con un buen número de productos (aproximadamente más de 50) debe contemplar: la ficha de cada producto, la estructura del catálogo y los enlaces entre productos y categorías.

Ficha:

El contenido de una ficha de producto incluirá:

- Nombre del producto
- Descripción
- Composición o características
- Color
- Tamaño
- Precio + IVA
- Fotografía
- Gastos de envío

Cualquier ficha de producto de catálogo debe tener al menos el nombre del producto y precio. En función del tipo de producto se añadirán, suprimirán o incorporarán otras facetas. Si se trata de un catálogo de moda (confección, zapatos, bolsos), lo más importante será la fotografía del producto, pero si se trata de venta de DVDs lo fundamental será describir bien los contenidos y el formato. Es importante que la descripción del producto destaque el principal beneficio o ventaja competitiva para el cliente.

La estructura del catálogo

Cualquier catálogo de productos tiene secciones o incluso subsecciones. La clasificación normalmente es diferente a la del catálogo en papel, por varias razones: no se venden online todos los productos que se comercializan offline, se lanzan ofertas especiales sólo en la web o simplemente se realiza otra estructura o clasificaciónn diferente. Por ejemplo, la clasificación de los productos puede realizarse no por categorías sino por precios.

En laces entre categorías / productos

Un práctica muy efectiva en las tiendas virtuales es la de ligar los diferentes productos. Por ejemplo, mostrar junto a un determinado producto, como un traje de baño, otros productos complementarios como puede ser una toalla, una bolsa de playa, etc. o si se trata de libros, sugerir otros de la misma temática.

Un buen ejemplo de catálogo online es el de la página norteamericana Endless, dedicada a la comercialización de zapatos y bolsos. La estructura es muy sencilla: distingue por un lado el tipo de producto (zapatos de señora, caballero, niño, bolsos y ofertas) y por otro, las marcas y las tallas. Las fotografías son de una gran calidad: parece como si los productos se pudieran tocar.

A través de una extranet se puede enviar todo tipo de comunicación periódica con clientes profesionales

Una precaución que hay que tener a la hora de subir a la red un catálogo virtual es la posibilidad de que los competidores lo consulten y se inspiren en los diseños, colores y formas de los productos. Éste puede ser el caso de sectores como la joyería o el mueble, en los que la mayor parte de las empresas no muestran en Internet sus últimas líneas de productos para no dar pistas a los competidores.

EXTRANET

En el negocio internacional es muy habitual que la empresa no llegue al cliente final, sino que trabaje más bien a través de distribuidores, agentes o grandes detallistas. Surge así la posibilidad de incorporar a la web lo que se denomina extranet, es decir, un área restringida para relacionarse virtualmente y de forma personalizada con los clientes que son profesionales, no consumidores.

A través de una extranet se envían catálogos de productos, ofertas, tarifas de precios, anuncios, promociones y cualquier tipo de comunicación periódica con clientes profesionales. Dar la información actualizada de forma rápida favorece la calidad del servicio prestado a distribuidores y socios comerciales.

Existe una variedad importante de software para creación de extranets, más o menos sencillas según las funcionalidades requeridas. Cuando se da la posibilidad de que el socio comercial pueda compartir contenidos o colaborar en determinados proyectos la aplicación extranet es más compleja. Existen aplicaciones para extranets de contenido abierto y, por tanto, gratuitas. También hay aplicaciones ASP (de alquiler) o programas como Microsoft SharePoint Portal Server que se pueden comprar.

La utilización de la extranet puede tener como único inconveniente la falta de contacto personal que desmotive a los distribuidores o socios comerciales. La clave es utilizar la extranet como soporte, pero sin descuidar la relación directa.

Una intranet es una herramienta parecida a la extranet, con la diferencia de que se trata de una plataforma de comunicación interna para las personas y departamentos que forman parte de la organización. Es muy útil para multinacionales que a van a implementar un modelo más avanzado, del tipo e-Business o Multiweb.

La web de la empresa **Teka**, fabricante y exportador de electrodomésticos de encastre, es un ejemplo claro de e-Promotion. Dispone de un buen catálogo virtual, visual e informativo al mismo tiempo, con una ficha de producto muy completa y manuales de instalación. También dispone de una extranet o área restringida para distribuidores y socios comerciales, de forma que éstos pueden recibir información personalizada. La información está disponible en varios idiomas. Es un buen ejemplo de web e-Promotion destinada al usuario profesional: distribuidores, agentes o socios comerciales. La mayoría de las webs de empresas orientadas a los mercados exteriores no están dirigidas al usuario final, sino al profesional.

3. E-COMMERCE

Para que una empresa realice comercio electrónico tienen que producirse dos circunstancias: que tanto el contacto con el cliente como el pago de lo que se vende se realice por Internet. Si hablamos de mercados exteriores, la conjunción de estos dos hechos es bastante complicada, básicamente por tres razones.

- No es fácil para las empresas, especialmente las Pymes,, conseguir que potenciales clientes internacionales entren en su web.
- Hay productos con una logística complicada (ratio de valor/peso muy alto) o que tienen dificultades para superar las barreras técnicas a la exportación. Pensemos en la exportación de muebles, en el primer caso, o de productos cárnicos en el segundo.
- Hay productos que es necesarios verlos físicamente para comprarlos.

Cualquier ficha de producto de catálogo debe tener al menos el nombre del producto y precio

Debido a estas circunstancias son pocas, hasta el momento, las empresas que han logrado implantar este modelo de e-Commerce para vender con éxito en mercados exteriores. La excepción por todos conocida es **Amazon**. Tratando de justificar su éxito n sólo en EEUU, sino a escala mundial, vemos que ha sido capaz de superar los obstáculos mencionados anteriormente: tiene un enorme reconocimiento al haber sido prácticamente la primera web que empezó a vender por Internet hace más de diez años; los libros son productos baratos con una logística fácil y no tienen barreras técnicas de exportación; por último, no hay que verlos para comprarlos, basta proporcionar al cliente una hoja informativa con los datos esenciales.

La web de la empresa **Zara Home** es también un buen ejemplo de modelo e-Commerce centrado en Europa.

Una primera decisión en este modelo de negocio digital es si se ofrecen para la venta online todos los productos de la empresa o sólo aquellos que tienen mayor potencial. En principio, si no se tiene experiencia en este campo, es preferible que el comercio electrónico se centre en aquellos productos que más se adapten a la comercialización internacional por la red.

Aparte de estos condicionamientos, para que el modelo de e-Commerce tenga éxito en mercados exteriores hay dos aspectos esenciales que es necesario tener en cuenta:

- La desconfianza de los potenciales compradores y la pasarela de pago
- Superar la desconfianza de los compradores

Hay que entender que un comprador situado a miles de kilómetros de la empresa pueda dudar a la hora de realizar una compra online, principalmente si es la primera vez que entra en la página web. Es como si el comprador entrara en una tienda con los productos colocados en vitrinas cerradas, sin vendedores que puedan antenderle y con la incertidumbre de que debe dar los datos de su tarjeta y pagar a una empresa desconocida en muchos casos

La forma de vencer la desconfianza del comprador online es facilitándole muy buena información antes, durante y después de la compra, de tal manera que asimile de manera intuitiva que navega por la web de una empresa muy profesional. A continuación se exponen algunas de las claves para convencer al cliente que va a realizar de forma segura la compra del producto que busca. ✱

eAdministración: del Latín al Inglés

SANTIAGO FERNÁNDEZ ORTIZ
COORDINADOR DE PROYECTOS DE EMCANTA

Para referirnos a un término que está tan de actualidad como la eAdministración debemos hacer un poco de historia, ya que el proceso administrativo se inició en los mismos albores de la humanidad como un hecho obligado cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para hacer algo que ninguno de ellos podía hacer por sí solo. Por otra parte, la palabra administración tiene su origen en el latín, formada de ad (dirección) y minister (sirviente, subordinado). Su significado literal es "función que se desarrolla bajo mandato de otro", dándonos idea de un servicio que se presta bajo el mando de otro.

Los procesos administrativos de hoy en día son herederos del mundo antiguo grecorromano, y a lo largo de la historia han pasado por diferentes etapas y evoluciones. Al principio, la administración era un instrumento meramente orientado a la recaudación de tributos y la movilización de tropas. Hoy, se ha convertido en un acto planificado y diseñado para alcanzar objetivos con menos esfuerzo y mejores resultados para los administrados (la ciudadanía).

En este contexto, en los años 80 y 90 la revolución de las tecnologías de la información hizo que empezara a hablarse del potencial que herramientas como Internet tendrían para mejorar la relación entre la ciudadanía y las Administraciones Públicas en términos de calidad y cantidad de servicios (volumen de transacciones). Nacía una nueva forma de relacionarse con la Administración, con su personal o con los propios gobiernos, por medios electrónicos y total validez jurídica: la "Administración Electrónica" o "eAdministración" por asimilación del término y prefijo en inglés.

La introducción de las nuevas tecnologías en la Administración, y por tanto de la "eAdministración", no ha sido ni es un proceso sencillo o inmediato, ha requerido tiempo y transformaciones para conformar distintos estadios (según el grado de transformación y modernización de la Administración pública) en la era de las tecnologías de la información:

La llegada de las nuevas tecnologías a la Administración no ha sido un proceso sencillo o inmediato

1) La Administración informatizada: disponibilidad y uso casi generalizado de tecnología en los procesos internos de la administración.
2) La Administración con presencia en Internet: presencia cada vez más abundante de información en la Red con posibilidad de descarga y cumplimentación de formularios más o menos elaborados.
3) La "eAdministración": se abre la posibilidad a que algunos trámites/servicios puedan ser realizados en su totalidad a través de la Red (teletramitación) al introducir elementos de confianza como la firma electrónica, el pago telemático y el registro electrónico que además permiten abrir la ventanilla de la Administración en horarios 24x7.

DE ELECTRÓNICA A INTELIGENTE

Toda vez que el concepto de "eAdministración" es asumido y su avance parece imparable, es necesario comenzar a plantear un nuevo horizonte. Así, el siguiente estadio en esta evolución es lo que ya se ha bautizado como "Administración inteligente" o "iAdministración".

Estaríamos hablando de aquella Administración que, mediante las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías, es capaz de prever y anticipar las demandas de los ciudadanos y poner a su disposición las respuestas a sus requerimientos, en el momento, la forma y calidad que necesitan.

Dicho de otro modo, sería la Administración que personaliza y atiende de manera individual a cada ciudadano, según sus necesidades, demandas y requerimientos.

En este sentido, la nueva "iAdministración" supone lograr una Administración con un enfoque claramente orientado al ciudadano, dirigido a la provisión de servicio más que al procedimiento y un elevado grado de participación y proactividad para prever y anticiparse a la demanda de dicho ciudadano.

SER ELECTRÓNICO, CONDICIÓN NECESARIA PERO NO SUFICIENTE

La "eAdministración" es un paso necesario pero no suficiente para lograr la transformación que la "iAdministración" persigue; ya que este cambio no es sólo tecnológico, principalmente porque alcanzado el objetivo de la teletramitación y la plena implantación de un sistema electrónico se necesita una transformación de la Administración pública actual en términos de:

1) Superar el modelo de servicios tradicional para abordar los cambios necesarios en los procesos internos de la Administración simplificando trámites y eliminando burocracia.
2) Transformar actitudes en la Administración, pasando de la reacción ante demandas de la ciudadanía (reactivo) a la previsión de éstas para brindar un mejor servicio (proactivo).
3) Distinguir entre modelo de provisión de servicios (lo que se da) y modelo de atención al ciudadano (cómo se da) como dos realidades diferentes sobre las que hay que actuar.
4) Transformar la gestión interna de la información en los sistemas de back-office que ahora deberán utilizar la información para proponer actuaciones.
5) Gestionar información externa y ponerla en relación con la interna potenciando las relaciones entre administraciones y entre departamentos internos para fomentar el conocimiento compartido.

Todo ello para lograr eficiencia y calidad con la modernización y transformación del servicio y aumento de la calidad reduciendo los costes.

La nueva iAdministración supone un enfoque claramente orientado al ciudadano

EL EJEMPLO DE LO PRIVADO

Algunos de los mecanismos que han cosechado grandes éxitos en el terreno de la empresa privada: telefónicas, banca, ocio, etc. pueden ser válidos en el terreno público para la consecución de la "iAdministración".

En la medida en que la "empresa" ha ido modernizando su gestión interna, ha procedido a incorporar la gestión de un elemento clave para su negocio: el "cliente", que pasa a ser el "centro" de los objetivos y atenciones. Esta estrategia, plenamente implantada en el mundo privado ha comenzado a calar en la Administración que cada día toma mayor conciencia del potencial y de los beneficios que encierra con ejemplos como la AEAT y el borrador de la Renta.

La INFORMACIÓN (con mayúsculas) pasa a ser parte fundamental de esta estrategia de negocio centrada en el cliente (ciudadano para la Administración): La Administración (al igual que la empresa) debe trabajar para conocer las necesidades de los ciudadanos (clientes) para así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

A mayor cantidad de información sobre los clientes (ciudadanos), mayor cantidad y calidad de la oferta (servicios) que se ofrezca.

A priori, este enfoque facilitaría a la Administración profundizar en el conocimiento de sus ciudadanos, gracias a una enorme cantidad de información almacenada, y a los ciudadanos les permitiría un mayor acercamiento a su Administración. Pero para ello requiere:

- Consolidar la información entorno a un núcleo único (identidad única de personas físicas y jurídicas) con un riguroso control del acceso a la información.
- Normalizar los procedimientos administrativos, teniendo en cuenta que el ciudadano participa de una manera activa, y ya no son competencia exclusiva del usuario interno de la Administración.
- Referenciar todos los trámites y procedimientos administrativos a las personas y en su caso también al territorio (municipios, comarcas, comunidad autónoma, etc.).
- Disponer de un cuadro de mando con indicadores de gestión/dirección que permita la interpretación de resultados de calidad en el servicio y realimentar así el sistema y/o la organización para su mejora.

Sólo el cumplimiento de estos cuatro pasos permitirá con el apoyo de aplicaciones concretas para: tributos, recaudación, intervención, tesorería, recursos humanos, registro, expedientes, urbanismo, etc. la puesta en marcha efectiva de la "iAdministración", el modelo de Administración Pública del siglo XXI.✱