

Negocios en Internet

Hay que acercar INTERNET a los empresarios, en vez de indicarles que ellos se acerquen a INTERNET si no quieren perder su negocio...

Alfredo Barriga Cifuentes

MBA, IESE

Consultor E Commerce

Diciembre 2001

Inscrito en Reg. Prop. Intelectual 117.703

Prohibida su reproducción

NEGOCIOS EN INTERNET

ÍNDICE

1. PREFACIO.....	4
2. INTRODUCCIÓN.....	7
2.1. COMERCIO ELECTRÓNICO E INTERNET.....	7
2.2. QUE ES INTERNET.....	8
2.3. POR QUÉ INTERNET HA SIDO EXITOSO.....	9
2.4. DESPUÉS DE LA CAÍDA DEL NASDAQ.....	12
2.5. TIPOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO.....	15
2.6. ACTORES Y ROLES EN INTERNET.....	16
5.1.2. <i>Internet Access Providers e Internet Service Providers</i>	17
5.1.3. <i>Autopistas digitales alternativas</i>	18
5.1.4. <i>Portales / Buscadores</i>	20
5.1.5. <i>Redes de Valor Agregado</i>	21
5.1.6. <i>Que se demanda en INTERNET</i>	22
2.7. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS PARA PYMES 24	
2.8. EMPRESAS GRANDES.....	27
2.9. VENTAJAS PARA TODAS LAS EMPRESAS EN EL USO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.....	27
2.10. COSTOS DIRECTOS ASOCIADOS A LA PRESENCIA EN INTERNET.....	28
3. COMERCIO ELECTRÓNICO B2C.....	29
3.1. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES Y DIFERENCIAS CON COMERCIO TRADICIONAL 29	
3.2. VENTAJAS Y BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.....	31
3.3. VENTAJAS Y BENEFICIOS PARA EL CLIENTE.....	32
3.4. EL B2C EN LA PRE Y POST VENTA.....	32
3.5. LA ENTREGA DEL PRODUCTO EN EL B2C.....	33
3.6. LA APLICABILIDAD DEL B2C (PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SE VENDEN MEJOR).....	34
3.7. EL COBRO EN EL B2C.....	36
4. COMERCIO ELECTRÓNICO B2B.....	37
4.1. CAMBIOS EN EL CICLO DE VALOR DE LOS NEGOCIOS CON INTERNET.....	37
5.1.7. <i>Mejoras en el proceso en el ciclo de valor</i>	38
5.1.8. <i>Nuevos roles en el ciclo de valor</i>	38
5.1.9. <i>Cambios en las herramientas de negocio</i>	42
4.2. APLICACIONES DEL B2B.....	43
5.1.10. <i>Para exportar</i>	43
5.1.11. <i>Para distribuir</i>	44
5.1.12. <i>Para comprar</i>	45

4.2.	QUE PUEDEN HACER LAS PYMES HOY	47
4.3.	COMO IMPLEMENTAR PROYECTOS B2B EN LAS PYMES	49
5.	MARKETING EN INTERNET:.....	49
5.2.	QUE CAMBIA DEL MARKETING EN INTERNET	50
5.3.	EL E-MARKETING Y EL MARKETING VIRAL.....	51
5.4.	SOBRE DISEÑO DE PÁGINAS WEB.....	53
5.5.	SOBRE EL USO DE BANNERS	54
5.6.	SOBRE EL “E-PRICING”	60
5.7.	ENCUESTAS EN LA RED	61
6.	ASPECTOS TECNOLÓGICOS	64
7.	DESARROLLO DE PROYECTOS.....	66
7.1.	LO QUE HA HECHO FRACASAR A LOS PROYECTOS.....	66
7.2.	ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO	70
7.2.1.	<i>Visión de negocio</i>	70
7.2.2.	<i>Focalización del negocio</i>	71
7.2.3.	<i>Redacción de un Plan de Negocios</i>	72
7.2.4.	<i>Planificación del proyecto</i>	74
7.2.5.	<i>Tiempo al mercado (‘Time to Market’)</i>	74
7.2.6.	<i>Armar un buen equipo de profesionales</i>	75
7.3.	METODOLOGÍA PARA DESARROLLO DE PROYECTOS DE E- BUSINESS	75
7.3.2.	<i>Análisis y estudio de la empresa y su entorno</i>	75
7.3.3.	<i>Modelamiento y Planificación</i>	76
7.3.4.	<i>Desarrollo de sitios Web</i>	78
7.3.5.	<i>Desarrollo e Implementación del Proyecto</i>	80
7.3.6.	<i>Marcha Blanca</i>	80
7.3.7.	<i>Alianzas</i>	81
8.	ASPECTOS MACROECONÓMICOS	82
8.1.	IMPLICANCIAS Y ALCANCES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.....	82
8.1.2.	<i>Implicancias Económicas</i>	82
8.1.3.	<i>Implicancias Fiscales y Tributarias</i>	83
8.1.4.	<i>Implicancias en Protección al Consumidor</i>	85
8.1.5.	<i>Implicancias Jurídicas y Legales</i>	85
8.2.	INCIDENCIAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ECONOMÍAS PEQUEÑAS	86
8.2.1.	<i>Fortalezas de Economías Pequeñas</i>	86
8.2.2.	<i>Debilidades de Economías Pequeñas</i>	87
8.2.3.	<i>Amenazas para Economías Pequeñas</i>	87
8.2.4.	<i>Oportunidades para Economías Pequeñas</i>	88
8.2.5.	<i>Conclusiones</i>	88
9.	ANEXO 1: VALORACIÓN DE EMPRESAS PUNTO COM: ¿NUEVO PARADIGMA?	91

1. Prefacio

Este libro es un libro de negocios para gente de negocios o estudiosos de la empresa. INTERNET ha cambiado el mundo en muy poco tiempo, y lo sigue cambiando. Escribir un "tratado" sobre INTERNET y los Negocios a estas alturas es por lo tanto prematuro. Además, quienes dedican su vida al desarrollo de empresas, organizaciones e Instituciones rara vez tienen tiempo para leer largos escritos sobre las últimas teorías de la gerencia. Por ello, este libro va a lo práctico, en un idioma que se entienda por quienes deberán usar INTERNET en sus actividades diarias, y con muchos ejemplos - algunos internacionales, en lo posible, nacionales.

El reto que hay por delante es muy grande, y la llamada "brecha digital" entre quienes están dentro y quienes están fuera de la llamada nueva economía es una amenaza formidable, lejos de una mera discusión académica.

INTERNET tal vez ponga en el centro de la agenda algo de mayor envergadura, que es el uso de la tecnología en los negocios, y en general en las organizaciones de cualquier tipo. Es aquí donde existe una brecha que se está agrandando entre países desarrollados y países en vías de desarrollo.

A propósito de esta materia, tal vez haya llamado la atención lo dicho por Jeffrey Sachs en entrevista publicada en El Mercurio el Sábado 2 de febrero de 2002: "Es alarmante el bajo nivel de tecnología de Chile". Sachs da una explicación, pero como que uno se queda con las ganas de que sea más concreto, más explícito. Porque tiene toda la razón.

Es alarmante también la poca conciencia que existe de esta realidad entre los dirigentes de la empresa, la academia y el Gobierno. Es decir, de toda la sociedad. Más bien hay una autocomplacencia en que estamos bien, y desde luego, mucho mejor que cualquier otro País del barrio. Me ha tocado verlo directamente en mi actividad tanto académica como de consultoría. Es un mal general, en todos los sectores de la Sociedad, en actores de todos los tamaños, con solo honrosas excepciones que demuestran que sí se puede, pero que aún estamos muy lejos y muy perdidos en esta materia.

Es irrisorio que las ventas de todo el sector tecnológico en Chile no represente más del 1,25% del PGB. En países como Estados Unidos el sector tecnológico es un sector de la economía pujante e importante. En Chile, cuando se hacen los análisis económicos sectoriales ni siquiera aparece como sector. Un 4% o un 6% serían cifras más convincentes de que nos estamos tomando el tema en serio.

Pero el problema no se circunscribe solo al volumen de ventas del sector tecnológico, sino sobre todo al mal uso de la tecnología. La tecnología en sí no es el punto, sino el cómo se usa. Abundan decisiones de inversión en tecnologías de la información en las que el criterio de decisión va por la sofisticación de la solución, lo novedoso de la misma o la simple percepción de liderazgo a nivel mundial del proveedor de la solución tecnológica. Incluso por lo caro y el país de origen ('si cuesta tanto y es de tal parte, tiene que ser espectacular')

No son cuestiones abstractas. He visto inversiones millonarias en dólares en software que nunca se pudo poner en marcha. O que se compraron sin ver in situ a otra empresa del mismo rubro que lo estuviera usando exitosamente. O que se prefirieron porque el proveedor del software es el "número uno a nivel mundial". Esos parámetros de decisión indican varias falencias en la forma en que se enfocan las inversiones en tecnologías de la información en Chile:

- 1) Las decisiones de inversión en tecnología se siguen viendo como un tema tecnológico, no de negocios, y que son responsabilidad del Gerente de Sistemas (eso, cuando existe el cargo) Ello provoca una disfunción entre la Gerencia General, que sabe del negocio pero no de tecnología, y la Gerencia de Sistemas, que sabe de tecnología pero no de negocios.
- 2) Producto de lo anterior, las decisiones de inversión en tecnología no se ven aún como una inversión estratégica de la empresa, sino más bien como un gasto ineludible. Eso, cuando se hacen. La percepción de no ser estratégico lleva por lo general a que las decisiones se "chuteen" hacia delante indefinidamente, por ver como más urgente las inversiones que aumenten ventas y reduzcan costos. ¡Y de eso precisamente se trata el uso de la tecnología!
- 3) Producto de todo lo anterior, hay una falencia de formación e información de las gerencias "no tecnológicas" respecto de lo que la tecnología es y puede hacer por el negocio.
- 4) Los casos exitosos de uso de tecnologías de la información no tienen prensa. Las inversiones millonarias, las "alianzas estratégicas" que se circunscriben a una foto en los mejores periodicos del país, pero que no tienen seguimiento, sí tienen prensa. Ello conduce a reforzar la idea de que la tecnología no es más que una "venta de pomada" sin grandes impactos en el futuro de las empresas. Parecerá una frase dura, pero la he escuchado en labios de muchos empresarios, de todos los sectores y tamaños de empresa. Se reconoce que "la computación es importante" pero no pasa de ser una frase cliché, un lugar común.
- 5) Casos exitosos en planes pilotos no llevan a la lógica conclusión de que hay que masificar el uso de la tecnología. He sido testigo de cómo usando tecnologías de la información se mejoraba la

rentabilidad de un negocio, pero la gerencia general no estaba sensibilizada al respecto y no prestó atención al proyecto, que al final se archivó.

- 6) Casos exitosos pero tratados con frivolidad: en definitiva, lo que se midió como éxito fue el ahorro en costos de personal. Esto innecesariamente pone barreras a veces insoslayables al uso y la implementación de Tecnologías de la Información en la empresa, debido a que el personal lo percibe como una amenaza a su puesto de trabajo.

En el centro del diagnóstico está por lo tanto un fenómeno que también se ha dado en otros países, donde se ha ido superando de a poco. Es el denominado "I.T. payback" o "rentabilidad de la informática", una sensación general, pero no explicitada, de que la tecnología en sí no aporta realmente, categóricamente, a la rentabilidad de la empresa. Adquirir fortalezas, aprovechar oportunidades, superar debilidades y responder a amenazas no parece algo en lo cual las Tecnologías de la Información aporten gran cosa.

La receta es sencilla: formación. Las T.I. han evolucionado muy rápido. Los actuales gerentes no se encontraron con ella en su formación universitaria. Hay todavía una generación gerencial "analógica" más que digital, y mientras no se de esa reconversión, es difícil que las cosas cambien al ritmo que se requiere. No es que no vayan a cambiar, pero la brecha digital que se va haber abierto entre Chile y otros países va a ser alta y costosa de recuperar.

No es un tema de plata, sino esencialmente de mentalidad, de visión, de apertura mental para comprender y comprender lo que las T.I. pueden hacer por la empresa. Con una buena formación e información a nivel gerencial, nuestros dirigentes empresariales ya sabrán que hacer, cómo y por qué. Los gerentes de informática y consultores externos podrán ejercer así su rol específico, cual es el de concretar los proyectos de Tecnologías de la Información exitosamente.

Quiero manifestar mi agradecimiento a mi padre, quien con una edad lejana a la economía digital ha tenido la paciencia de leer este libro y ayudarme a acercarlo a quienes vienen recién entrando, o no conocen los alcances de esta nueva forma de ver el mundo de los negocios y la organización.

También quiero manifestar mi agradecimiento al Profesor Matko Koljatic, Decano de la Escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, quien leyó este libro y me aportó valiosísimas indicaciones para que sea más cercano a los lectores.

Por último, añado mi agradecimiento a empresas a las que hice consultoría en proyectos de comercio electrónico y que creyeron en mí a pesar de no tener detrás a alguna de las grandes y renombradas organizaciones de consultoría. Ha habido un mutuo enriquecimiento de ideas, y he sentido la enorme satisfacción de haber estado en la génesis de experiencias exitosas y haber podido transmitir el entusiasmo que siento por esta faceta de los negocios que ha traído Internet.

Escribo esto entre finales del año 2001 y mediados del 2002, después de dos años difíciles para los proyectos y empresas vinculadas a la “Nueva Economía”. Estamos pasando recién la primera fase, en la cual el desarrollo ha sido descomunal, superior a cualquier otra época de la historia de la Economía mundial, y donde se ha dado un optimismo tal vez irracional – del cual humildemente reconozco haber sido parte – para dar paso a un estado nuevo de las cosas en las que prevalecerán los criterios de siempre a la hora de evaluar los negocios.

Pero que nadie se llame a engaño adoptando la actitud de escepticismo total. INTERNET y el comercio electrónico ya llegaron para quedarse y para cambiar la forma en que nos relacionamos y hacemos negocios.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Comercio Electrónico e INTERNET

La novedad del Comercio Electrónico como contraposición a lo que podría llamarse ‘Comercio físico’ o tradicional está en que la transacción comercial se verifica sin necesidad de que estén físicamente presentes el comprador y el vendedor.

Lo que ha popularizado al Comercio electrónico es el uso masivo de INTERNET, pero es bueno tener claro este primer concepto porque no necesariamente tiene que haber INTERNET para que haya “Comercio Electrónico”. Hay un uso inteligente de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones (TIC) que permite que la transacción comercial se pueda efectuar de forma más eficiente que por el medio tradicional. La “cadena de valor” es menos costosa para los que intervienen en ella y la forma de llevar a cabo transacciones comerciales es más fácil y cómoda para el cliente.

Por ejemplo, un negocio de telepizza es en cierto modo comercio electrónico, aunque solo use el teléfono. El cliente compra sin necesidad de desplazarse al lugar para hacerlo, lo cual le sale más cómodo y barato. Escoge entre una variedad de productos, a los que identifica y conoce. Incluso puede cargar la compra en su tarjeta de crédito, igual como sucede en Internet.

Sin embargo, aquí nos referiremos sobre todo a los proyectos de comercio electrónico que usan INTERNET, debido a las ventajas que supone este medio frente a otras alternativas. De todas formas, al poner en marcha un proyecto de Comercio Electrónico, hay que considerar otras alternativas, considerando el uso de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones por parte del mercado objetivo

De lo que se trata es de llegar al cliente con una propuesta de mayor valor, en la que se conjugan variedad de productos y servicios, facilidad en la compra, y mejores precios, junto con una cabal comprensión de la cultura de negocios y de los hábitos de consumo. Comercio electrónico sigue siendo ante todo comercio entre oferentes y demandantes de productos y servicios.

Hay que conjugar por lo tanto las TIC disponibles con la “cultura tecnológica” de quienes intervienen en la cadena de valor. Hay segmentos de mercado en los cuales el uso del computador es generalizado, mientras en otros no. Intentar vender productos de supermercado al segmento de la tercera edad del segmento socioeconómico medio-bajo, basado solo en el principio que el producto sería más barato, no es una buena idea. Más adelante se analiza el “componente cultural” en el diseño de un Modelo de Negocios (Capítulo 7)

El Comercio Electrónico, por otra parte, se refiere a cualquiera de las distintas facetas del ciclo comercial (pre venta, venta, cobro, post venta). Hay una confusión respecto de identificar al Comercio Electrónico con *el pago de lo que se compra y con el hecho de que se debe comprar*. El proyecto de Comercio electrónico sin embargo puede consistir solamente en informar al cliente acerca de productos y de la empresa que los vende.

Existen además los llamados ‘portales’ cuya misión es facilitar la administración de información en INTERNET (que es inmensa), atraer en un mismo sitio a compradores y vendedores, o simplemente informar de temas de interés común. No son ‘comercio’ estrictamente hablando, pero entregan un servicio y su negocio viene por otra parte (venta de publicidad, suscripciones, etc.)

2.2. Que es INTERNET

INTERNET es una red mundial de computadores conectados entre sí gracias a una serie de elementos estandarizados. Lo importante es saber que a través de este medio:

- a) se puede acceder a información desde cualquier lugar del mundo a cualquier otro lugar del mundo,
- b) se pueden mostrar y ver productos y servicios, con textos, imágenes, audio y video
- c) se puede contactar personas y organizaciones en cualquier lugar del mundo gracias al correo electrónico, y se puede enviar y recibir documentos, software, imágenes, audio, y video
- d) se pueden realizar transacciones comerciales
- e) se puede pagar compras a través de tarjetas de crédito y medios de pago electrónico
- f) se puede utilizar aplicaciones de negocios que pueden estar en cualquier lugar del mundo
- g) se puede comunicar con imagen y voz con personas de cualquier lugar del mundo (videoconferencia)

Todo lo anterior, a través de un medio sencillo y económico de operar para los usuarios del sistema. Hoy, en el año 2001, los usuarios se manejan a través de computadores, pero ya se están incorporando con mayor fuerza otros sistemas como la telefonía móvil (que ya puede usarse para correo electrónico y para compras en línea) y dispositivos como agendas electrónicas. La convergencia entre telefonía y computación hacen previsible la aparición de nuevos dispositivos electrónicos de mayor potencial, menor costo y mayor movilidad, para los mismos fines apuntados arriba.

2.3. Por qué INTERNET ha sido exitoso

La red mundial por sí sola no basta. Lo que hace a INTERNET el medio exitoso que ha sido, es la existencia de sitios o páginas Web, que es donde se encuentra el contenido, información, imágenes, productos y servicios, y que son accesibles mediante un software llamado 'browser', de los que los más conocidos son el Internet Explorer de Microsoft y el Netscape.

Lo que ha permitido que a su vez esto sea exitoso es la facilidad de desarrollo de páginas Web y su costo, que puede ser asequible a cualquier economía, y el hecho de que sea accesible desde cualquier tipo de computador o dispositivo electrónico que cuente con un elemento llamado "Modem", cuya misión es convertir las señales que vienen a través de INTERNET en algo que sean entendible por el computador, y viceversa. Los módem existían mucho antes, pero la innovación que permitió la masificación de Internet fue que pudieran utilizar la línea telefónica normal para llevar a cabo su objetivo.

Además, a través de Internet se ha conseguido algo que antes parecía una utopía: que todos los computadores del mundo pudieran “conversar” entre sí. Esto ha sido posible gracias a una serie de estándares que rápidamente se han impuesto:

- a) El primero de ellos, fue el estándar de comunicación digital, un “protocolo” que permitía al emisor y al receptor intercambiar o transferir contenido digitalizado. Este es el significado del llamado protocolo TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol)
- b) El segundo, un lenguaje de programación común y sencillo de utilizar que permite desplegar contenido gráfico y multimedial. Esto se consiguió mediante el HTML (Hypertext Markup Language)

Como dato anecdótico, ninguno de los inventores del TCP/IP o del HTML figuran hoy entre los grandes multimillonarios de la nueva economía.

- c) Otro factor del despegue de Internet ha sido la evolución de las telecomunicaciones, donde se ha dado una frenética carrera para ofrecer la “carretera digital” es decir, el soporte “físico” por donde transitan los datos. Al respecto, ha habido una verdadera explosión de ofertas a través de distintos medios o “carreteras” (teléfono normal, teléfono con banda ancha, telefonía móvil, TV cable, fibra óptica, satélite) y vienen más en camino (línea eléctrica, telefonía inalámbrica, estaciones geoestacionarias etc) A esta fecha (año 2001) no está claro quienes serán los grandes ganadores en esta carrera. Tal vez ganen todos, tal vez algunos. Tal vez se segmente en función de la infraestructura existente, del mercado al que se ataca e incluso de las aplicaciones que se trate. Lo único claro es que a los usuarios de Internet se les abre un abanico de alternativas por donde “transitar”. Estas alternativas se analizan más adelante.
- d) Para que todos los computadores se puedan comunicar entre sí a través del mundo necesitan de una identificación única, llamada URL (Unique Resource Location) y de *Routers*, cuya misión es encaminar o “enrutar” la comunicación entre dos computadores a través de la –llamémosla así- autopista digital mundial. Ha sido en este segmento de productos donde ha surgido una de las empresas de mayor valor de mercado de los últimos tiempos (CISCO)

En resumen: los browsers, los módem, los estándares TCP/IP y HTML, el URL, los routers y las telecomunicaciones fueron lo que permitió el surgimiento de la World Wide Web, y en definitiva, de la masificación de Internet. Estos son los factores tecnológicos.

Pero nada de ello habría pasado si no hubiese existido además algo que muy poco tiene que ver con la tecnología, y es lo central para que haya negocios: la percepción, de parte de una enorme cantidad de agentes económicos, de que detrás de todo esto hay un gran potencial de negocios. ¿Debido a qué? A la globalización de la economía, al triunfo de un modelo económico de sociedad basado en la libre iniciativa, y en la unión entre capital intelectual y capital económico.

Percepción auto alimentada por los mismos agentes económicos, que ha supuesto una frenética carrera para encontrar esos nichos de negocio posibilitados por la convergencia de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones junto con una globalización del mundo. Carrera que a su vez ha permitido la emergencia de capitales para financiar proyectos totalmente rechazables bajo los paradigmas de negocios existentes hasta ese momento.

INTERNET es por ello un fenómeno de negocios alimentado por la irrupción y conjunción de determinadas tecnologías, y por la percepción que del potencial uso de dichas tecnologías ha tenido la industria de capitales de riesgo, además en un momento con excedentes financieros a escala mundial. Sin todo ello junto, no se habría dado el fenómeno de crecimiento e inyección de capitales en INTERNET como ha sucedido.

Conviene detenernos un poco en este fenómeno que acaparó tantos titulares en la prensa económica:

Recordemos que INTERNET ha tenido su cuna, su desarrollo, su impulso y su mayor mercado en Estados Unidos, que sigue reteniendo más del 46% del comercio electrónico total mundial.

Antes del surgimiento de INTERNET se dio un fenómeno nuevo y de mucho éxito: el financiamiento de empresas del área tecnológica por parte de capitales de riesgo. Lo novedoso fue que los capitales de riesgo comenzaron a valorar como activos *reales* lo que hasta ese entonces no lo eran: el software. Hasta el éxito impresionante de Microsoft los capitales de riesgo iban a proyectos de “ladrillos y chimeneas” típicos, en los que detrás del proyecto habían tangibles que de alguna forma eran un factor de menor riesgo para el proyecto. Es decir, no se invertía en “humo”.

Pero las rentabilidades de las empresas de software y su valoración en el mercado rompieron todos los esquemas existentes hasta ese entonces. Términos como “estándar de facto a nivel mundial”,

“primer jugador”, “aplicación matadora” (killing application o compelling application) hicieron fortuna e hicieron fortunas. Por primera vez la percepción de los inversionistas acerca de los ingresos futuros de las empresas las llevaban a valores de mercado *superiores a las ventas* reales en el momento de su valoración. Tal vez porque se trataba de empresas que mantenían, año tras año, tasas de crecimiento en ventas no vistas por las empresas de “ladrillos y chimeneas”.

El caso es que todo esto ya era parte de la industria cuando llegó INTERNET. Y quienes habían aprendido la reciente lección no quisieron quedarse fuera de lo que vislumbraron como la segunda ola (tsunami fue el término más recurrente) y se lanzaron a la caza de proyectos en INTERNET, sobre todo los que capitalizaran los paradigmas recién inaugurados (first mover, de facto standard, killing application) Se dio así que “se juntaron el hambre con las ganas de comer”. Los precios astronómicos que se vieron en la valoración de empresas (hasta de 20 veces sus ventas, de empresas perdiendo plata) vinieron en gran parte de esa apreciación de estar con los primeros, junto con la escasez de “primeros” que salían a Bolsa.

Pero toda demanda crea su oferta, y todo proceso de ajuste de oferta y demanda lleva consigo grandes altibajos, hasta que se nivelan.

Por ello, ni las valoraciones exageradas ni las de “cero precio” tienen sentido para *todos* los casos. Al final, serán mejor valorados por el mercado los proyectos mejor valorados por los clientes, con mejores propuestas de valor y mejores modelo de negocio. Los demás, los que no tengan detrás un modelo claro y con una buena propuesta de valor, morirán. De allí la importancia de los modelos de negocios en INTERNET, ahora que ha pasado la ola del “da igual lo que sea, mientras sea de INTERNET”.

2.4. Después de la caída del NASDAQ

Durante los años siguientes a la globalización de la World Wide Web (www) y después del éxito de las primeras salidas a Bolsa de empresas “punto com” se desencadenó una verdadera euforia en el mercado Norteamericano respecto a las empresas de la llamada “nueva economía”. Por efecto de contagio, esta euforia se propagó al resto del mundo, generándose una ola de expectativas (se llegó a hablar de un “Tsunami”) que atrajo capitales en masa a los proyectos en INTERNET.

El año 2.000, ese entusiasmo se enfrió, y casi con la misma rapidez que se había generado, la ola bajó su altura, y una especie de sensación generalizada de que “no era para tanto” se apoderó de los mercados, sobre todo después de los primeros fracasos de proyectos punto com.

El año 2.000 no fue sacudido por el famoso problema para los computadores al cambiar de milenio, de usar solo dos dígitos para el manejo de fechas. Pero el término, que adquirió fama por sus connotaciones, tal vez sí sería aplicable al terremoto que sacudió a las iniciativas basadas en INTERNET.

“Regreso a la racionalidad” dirán muchos, “Fin de una era” contestarán otros, “Crónica de una muerte anunciada” titularían los más “web-escépticos”. ¿Qué viene ahora?

Los creyentes de la Nueva Economía dicen que es normal en cualquier nueva industria una alta tasa de mortandad al comienzo, lo cual no invalida los fundamentos de la nueva industria. Llevan razón. Tal vez lo notorio en este caso ha sido la espectacularidad de la caída, que sin embargo aún sigue siendo menos espectacular que la subida. ¿Qué ha quedado?

Primero: ni el más escéptico opina que esto es el fin. Las cifras están como mudos testimonios reales de que el fenómeno no ha parado. El número de dominios y de sitios Web no ha parado de crecer, casi a las mismas tasas que el año anterior; el número de cibernautas sigue creciendo a tasas espectaculares; quienes usan INTERNET para informarse, comprar, comunicarse e interrelacionarse son cientos de millones, y cada día crecen más y más, no solo en número, sino en profundidad de uso, desde el ya masivo uso de correo electrónico hasta los más sofisticados sistemas transaccionales.

No, la bola de nieve no ha parado de rodar: si acaso, dio un salto y cayeron algunos pedazos, pero seguirá su vertiginosa trayectoria, creciendo cada vez más.

Segundo: INTERNET creció como creció en gran parte debido a que ha entregado históricamente contenido de alto valor agregado gratis, con una barrera de acceso relativamente baja (salvo en los lugares donde tener un PC, aunque sea de segunda mano, todavía está fuera del alcance del promedio de la población, y el costo de las telecomunicaciones es aún alto en relación a la renta media) En la era del conocimiento, la “materia prima” (información) se ha vuelto un bien de oferta casi ilimitada y muy bajo costo de acceso.

Tercero: aunque es cierto que las acciones de empresas relacionadas con INTERNET de reciente creación han bajado sustancialmente, siguen teniendo un valor de mercado no despreciable. Es decir, aún en un entorno contrario o más escéptico, a través de INTERNET se ha creado valor de mercado y capital a partir del conocimiento, con inversiones muy inferiores a industrias más tradicionales para conseguir la misma valoración de mercado. ¡Y tan solo en 6 años!

Volviendo a la pregunta inicial: ¿Qué viene ahora?

Primero, creo que va a haber una redefinición, o al menos un “hilar más fino” (fine tuning) de la Propuesta de Valor al Cliente (Customer Value Proposition) Este concepto, no muy manejado hace escasos dos años, ha adquirido rápidamente una connotación central en el desarrollo de las empresas “punto com”. Éstas necesitarán segmentar el mercado – si hicieron bien su trabajo, tienen datos para ello – e identificar cual es su propuesta de valor *que vale dinero* al cliente. Algo por lo cual *se pueda cobrar*.

Segundo, los felices días en que TODO era gratis para el usuario porque lo pagaba la publicidad han terminado. El problema con esto es que una vez acostumbrados a no pagar – sobre todo en América Latina – revertir la situación es muy costoso. Vuelvo por lo tanto al punto anterior y a la importancia de saber separar el trigo de la paja, sin renunciar a dar de las dos: una pagando, la otra gratis.

Tercero, le llegó la hora al “mundo real”: los paradigmas de las “punto coms” puras pueden estar en revisión, pero los proyectos de comercio electrónico, no. La razón, por ejemplo, de que surgieran cientos de portales B2B en modo “exchange” es que las empresas tradicionales no desarrollaron su modelo. Ahora, sí: gracias a que las punto com les abrieron los ojos, van con todo.

Aquí están por ejemplo proyectos como “Quadrem” que aglutina a 14 grandes mineras del cobre en el mundo, para tener un portal de compras común, o Transora, que aglutina a las principales industrias de alimentos del mundo. ¿Qué necesidad de un portal intermedio? La razón es clara: el know how de comprar los bienes relacionados con la industria minera o de la alimentación directamente con las tienen esas empresas, no terceras personas. El portal es *solo* una herramienta. Podrán quedar como solución para las compras “no estratégicas” que sin embargo absorben una cantidad apreciable del tiempo de los departamentos de compras (el 80% de las compras suponen solo el 20% de importe comprado)

Ahí están las grandes cadenas de retail de países como Chile o Argentina, cuyas ventas conjuntas online ya superan los dos dígitos en millones de dólares. En Argentina, la cadena DISCO anunció en Noviembre de 2001 que su tienda virtual ya CUADRIPLICA las ventas de una tienda física.

Ahí están las empresas de seguro, las líneas aéreas, empresas siderúrgicas, y un larguísimo etcétera.

Con bajo perfil, sin salir en primera plana de los medios de comunicación, se van abriendo paso también varias PYMES que encuentran un nicho de mercado o una aplicación inteligente de sus negocios tradicionales usando INTERNET.

No es la muerte de las punto coms ni del comercio electrónico, ni mucho menos. Pero con la entrada de la economía real en la nueva economía, el panorama se pone mucho más auspicioso. De lo que no cabe ninguna duda, es que las tasas de crecimiento seguirán, aunque tal vez cambien algunos de los actores principales.

El tema del Gobierno electrónico no era parte de la agenda de los países de la Región en 1.999, y sin embargo en 2.001 ya están en las propuestas estratégicas de gobernantes y partidos políticos de todos los signos y países.

Por todo ello, INTERNET sigue estando en primera plana, y comprender que hay detrás, sigue siendo – cada vez más – una necesidad para los hombres de negocio de todo el mundo. Obras como la actual buscan acercar INTERNET a los hombres de negocio, ya que hay todavía mucho escepticismo para que los hombres de negocio se acerquen a INTERNET.

Junto con entregar conceptos básicos que ya son parte de la literatura de negocios, se pretende ayudar a comprender mejor las ventajas, oportunidades, problemas y promesas que trae INTERNET y el Comercio Electrónico. A ello va destinado el resto de este trabajo.

2.5. Tipos de Comercio Electrónico

- Comercio Electrónico **directo** es aquél en el cual se compra y se recibe el producto o servicio directamente a través del medio electrónico (por ejemplo, la compra de software que permita bajarlo desde INTERNET)

- Comercio Electrónico **indirecto** es aquél en el cual la transacción se verifica por medios electrónicos, pero la entrega o consumo es por medios físicos (por ejemplo, la compra de un libro)
- Comercio Electrónico “Business to Consumer” (B2C) es aquél en el cual se vende a consumidores (por ejemplo, un sitio que vende vinos, como www.tororojo.cl)
- Comercio Electrónico “Business to Business” (B2B) es aquél en el cual las empresas venden a empresas (por ejemplo, www.lancourier.cl que vende servicios de flete y courier, o www.sodifrut.cl que exporta fruta))
- Comercio Electrónico “Consumer to Consumer” (C2C) es aquél en el cual los consumidores transan entre sí, a través de portales o sitios a tal efecto (por ejemplo, los remates como www.deremate.com)
- Comercio Electrónico “Business to Government” (B2G) es aquél en el cual las empresas transan con Organismos gubernamentales (por ejemplo, para el pago de impuestos en www.sii.cl) Es el mismo caso para C2G, ya que el Gobierno interactúa directamente con ambos (personas y empresas)
- Portales de Negocios son sitios Web que tienen por objetivo crear una *comunidad de negocios* que interactúe y haga transacciones entre sí. Pueden ser de tipo ‘horizontal’ (referidos a múltiples sectores de la economía como www.mercantil.com) o ‘vertical’ (referidos a un sector de la economía como www.agrored.cl del sector agrícola) También pueden ser para un tipo de comercio electrónico concreto, aplicable a todas las empresas (como en www.senegocia.com para el ciclo de compras)

Cualquiera que sea el tipo de Comercio electrónico, lo verdaderamente importante es que debe suponer una mejora en la cadena de valor: compradores y vendedores salen ganando en precio y calidad de servicio.

2.6. Actores y roles en INTERNET

A continuación, comentamos algunos conceptos necesarios para entender ‘quien es quien’ dentro del mundo del comercio electrónico, y que es lo que hace. Para esta sección y la siguiente, el dibujo adjunto servirá de guía.



2.6.1. Internet Access Providers e Internet Service Providers

Los actores y roles en Internet por el lado de la oferta parten de lo siguiente: para poder conectarse a INTERNET es necesaria una infraestructura tecnológica. Si Ud. quisiera 'hacerlo por su cuenta' necesitaría contar con un *enlace de datos* que le comunicara con el resto del mundo; mucho 'hardware' consistente en un servidor de correo, un servidor de sitios Web, un 'firewall' o 'cortafuegos' para evitar ataques de 'cibermaleantes', y muchos otros dispositivos relacionados. Para evitar que tenga que invertir continuamente en estos elementos, existen dos tipos de empresas que hacen la inversión por Ud. y luego cobran por usarla:

- IAP o INTERNET Access Provider, es una empresa que da acceso a INTERNET, y nada más. No solían atender al mercado de personas y empresas directamente, sino que a los ISP. Actualmente atienden empresas en determinados servicios (como en entregar redes privadas usando el protocolo TCP/IP - las llamadas INTRANETS y EXTRANETS)
- ISP o INTERNET Service Provider, es una empresa que da servicios propios de INTERNET, como: manejo de casilleros de correo electrónico (e-mail), hospedaje de páginas Web (llamado 'hosting') y también acceso a INTERNET. El hospedaje se refiere a que su página Web, para que sea accesible en todo el mundo las 24 horas del día, necesita estar en un servidor de páginas Web que esté conectado continuamente a INTERNET. Como esto requiere de una infraestructura costosa, es más barato contratarlo con un ISP

La rápida evolución de Internet como una red corporativa (para empresas) en continuo cambio y con mejoras constantes ha llevado a varios IAP e ISP a desarrollar otros servicios más enfocados a grandes clientes, dentro de una antigua figura conocida como “Data Center” que curiosamente existía cuando la computación no estaba al alcance de todos, y se alquilaba capacidad de procesamiento de datos a terceros. Ahora se vuelve a ver como una buena alternativa “sacar” afuera todo lo que es “mantener la red andando” por lo cual tanto los IAP como algunos ISP están dando servicios como:

- VPN (Virtual Private Networking) que permite armar una red privada dentro de la empresa (INTRANET) o entre la empresa y su comunidad de negocios, como proveedores y clientes (EXTRANET)
- VISP (Virtual ISP) que permite a una empresa tener su propio servicio ISP, aunque *físicamente* no esté dentro de la empresa, sino en otro ISP. Ejemplo de ello son algunos Bancos y empresas que ofrecen acceso a Internet a sus propios clientes a precios preferentes (Banco de Crédito e Inversiones, por ejemplo, o emol.com)
- Housing: consiste en tener y operar los servidores del sitio Web de la empresa (servidor de Web, servidor de mails, firewall) Es especialmente usado por empresas punto com, que de esta forma no necesitan tener personal propio para operar la plataforma tecnológica. Sin embargo, los servidores son de propiedad del cliente, y de uso exclusivo.
- Collocation, es una variedad de housing (en Chile no se diferencia en terminología) por la cual se arrienda parte de la plataforma tecnológica del IAP o ISP, de forma exclusiva o compartida. En este caso, los servidores son de propiedad del IAP/ISP

2.6.2 Autopistas digitales alternativas

Como se comentó más arriba, en poco tiempo se han multiplicado las posibilidades de medios para acceder a Internet. Esta apertura ha significado la entrada de nuevos actores en el entramado de Internet, incluso de sectores que nada tienen que ver con Internet, como la industria de Televisión por cable, y últimamente – en marcha blanca – incluso la industria eléctrica.

Probablemente, la cantidad de posibilidades ofertadas en muy poco espacio de tiempo no permite una fácil asimilación para los posibles usuarios, generándose una descomunal “e-confusión” respecto de cual es mejor y por qué.

Se describen a continuación las distintas alternativas existen en el mercado mundial al mes de Julio de 2001:

- Acceso telefónico conmutado: es el que permitió la masificación de Internet, usando la línea telefónica conmutada tradicional para transmitir datos. En inglés se le conoce como “dial up”. Basta un PC con un módem (que vienen “de fábrica” actualmente) para poder conectarse. Por supuesto, contratando un ISP. Ventaja: simple de poner en marcha. Desventajas: lento a la hora de “bajar” archivos grandes desde Internet o para navegar en horas punta.
- Servicio digital integrado o RDSI (Red digital de servicios integrados) es un acceso digital que permite transmisión de voz y datos por un mismo cable. El PC necesita un módem que soporte esta aplicación, el cual suele venir incluido en los planes de conexión. No ha tenido mucho éxito. Ventajas: más rápido que acceso conmutado, uso simultáneo de voz y datos por un solo número (implica menos costo) Desventajas: generalmente deben venir a instalarlo y cobran por ello, y no es mucho más rápido que el acceso telefónico conmutado. La cobertura geográfica es limitada.
- ADSL (Asynchronous Digital Service Layer) / SDSL (Synchronous Digital Service Layer) Son dos tecnologías que permiten un ancho de banda mayor usando la línea telefónica. El “ancho de banda” en el caso de Internet es una unidad de medida referida a la velocidad de transmisión de datos, y se mide en Kilobytes por segundo (Kbps), es decir segmentos de mil caracteres cada uno. Ventajas: mayor velocidad de acceso, multiusuario, acceso dedicado las 24 horas del día. El precio es superior a los dos anteriores sistemas. Desventajas: cobertura geográfica, aunque los operadores de telefonía apuestan por aumentarla significativamente. Requiere de instalación por la cual se cobra aparte.
- Telefonía móvil: no se trata de un acceso alternativo, sino de usar esta plataforma para comercio electrónico, lo cual se consigue mediante una tecnología que adapta el contenido de Internet a las capacidades de los teléfonos móviles (denominada genéricamente WAP, pero que implica más conceptos que simplemente un protocolo de comunicaciones adaptado a los teléfonos celulares) Desventaja: el precio de la telefonía móvil es aún muy superior a la telefonía fija. La fidelidad de transmisión de

datos tiene las mismas limitaciones que con la transmisión de voz. Ventaja: puede tener funcionalidades de comercio electrónico y mensajería corta sin necesidad de invertir en un computador.

- Redes de Fibra óptica: permite gran capacidad de transmisión de datos con alta fidelidad de transmisión, y el desarrollo de redes privadas. Ventajas: velocidad y fiabilidad en transmisión de datos. Desventajas: cobertura geográfica.
- Red de TV cable: usa la plataforma de TV Cable para transmisión de datos y voz. Requiere de cable-módem que es cobrado en la mensualidad o aparte. En algunos casos se puede bajar por cable, pero para envío de datos usa el teléfono, a menos que el servicio sea bidireccional. Ventaja: velocidad de acceso (aunque baja bastante en horas peak) Desventaja: cobertura geográfica.
- Red de telefonía inalámbrica (WLL): para muchos la solución para lugares apartados, permite un acceso de banda ancha sin requerir de línea telefónica. Disponible desde hace muy poco tiempo, en Chile recién se ha licitado (julio 2001) Ventajas: acceso sin necesidad de línea física de teléfono. Desventaja: en ciertas condiciones climáticas no tiene fidelidad en transmisión de datos.
- Acceso satelital: también una solución para lugares apartados, permite sin embargo mejor cobertura y fidelidad de transmisión de datos. Es un sistema más probado que el WLL, pero más caro.
- Línea eléctrica: está en fase de prueba, pero una empresa española ya ha tenido éxito con las mismas. Podría ser una alternativa muy potente si funciona bien, ya que la cobertura geográfica es muy grande, y no requiere de líneas adicionales. Tanto la industria del TV Cable como tal vez la eléctrica podrían ofrecer “todo en uno” y competir con las empresas de telecomunicaciones en su propio terreno.

2.6.3. Portales / Buscadores

Cuando entra a INTERNET, tiene más de 20 millones de posibles destinos a los cuales entrar. Hay empresas de *contenido* que aglutinan lo que puede ser de su interés de forma que desde un solo lugar pueda ‘navegar’ a través del contenido que hay en INTERNET (por ejemplo, noticias de la prensa local, precios de acciones en bolsa, enlaces con Sitios Web de interés general, etc.) Ellos son los llamados ‘portales’ que pueden ser para el consumidor, para el

empresario, o de tipo específico para ambos (portal de noticias, financiero, etc.) La idea del portal es que sea una “parada única” para encontrar todo lo que se necesita (“one stop”)

Hay portales que están enfocados a la navegación en Internet, de forma que se pueda encontrar las páginas Web no solo por el nombre de la misma, sino también por términos (keywords, y más recientemente, “metatags”) Son los llamados “buscadores” que han evolucionado hasta convertirse en verdaderos portales. El más célebre de ellos a nivel mundial es Yahoo! Pero hay varios más, tanto internacionales (como Alta Vista, Excite, Mallegan) como nacionales (cómo la brújula y Openchile en Chile) Los poseedores de páginas Web se inscriben en los buscadores, junto con sus keywords, para ser localizables por quienes usan los buscadores para localizar páginas Web de su interés. Este es un servicio que prestan muchos ISP.

Hay también sitios Web que se dedican solo a esto, como es el caso de www.overture.com cuya misión es “traer tráfico” es decir, cibernautas que buscan algo en concreto. Su modelo de negocios es “rematar” una palabra, de forma que quien paga más sale antes. Por ejemplo, la palabra “hotel”. Así, quien busca hoteles en general, se encuentra con una larga lista encabezada por quien más pagó (incluso dice cuanto pagó).

2.6.4 Redes de Valor Agregado

Por último, existen las Redes de Valor Agregado cuyo negocio es cobrar por el uso de aplicaciones en red, y que se originaron en el EDI (el antepasado directo del Comercio electrónico)

El EDI corresponde a las siglas ‘Electronic Data Interchange’ o intercambio electrónico de datos, y es una tecnología que permite el intercambio de documentos comerciales entre computadores, ahorrando costos de redigitación y acortando los procesos administrativos.

Las redes de valor agregado han tomado en INTERNET la figura de portales de comercio electrónico, cuya misión es la de crear redes de potenciales socios comerciales y entregarles herramientas de negociación para el ciclo de negocios (licitaciones electrónicas, compras electrónicas, ventas, remates, etc.)

Estos mismos portales están comenzando a incorporar el uso de los documentos comerciales que existieron bajo EDI, mediante el uso de nuevas tecnologías que usan INTERNET como medio de

transporte del documento electrónico, combinándolo con documentos electrónicos gráficos y bases de datos conectadas a los campos de información de dichos documentos. El nuevo formato de documentos electrónicos que está adquiriendo mayor relevancia o peso es el llamado XML (por Extended Markup Language)

2.6.5. Otros productos y servicios de oferta:

El rápido crecimiento de la Industria alrededor de INTERNET como red de redes ha llevado consigo la incorporación de nuevos y más sofisticados servicios, con la consiguiente especialización del sector. Sin ser exhaustivos – ya que eso es más para técnicos – señalamos unos cuantos casos de servicios empresariales que son de valor para la organización:

- a) Almacenamiento de Datos o Data Storage: en la medida en que la información está pasando a ser un activo crítico de las organizaciones, y que gracias a la Banda Ancha y a INTERNET se puede conectar remotamente con grandes computadores, han surgido este tipo de servicios que permiten tener copias de seguridad lejos de la empresa, y acceder dichos datos desde cualquier lugar del mundo. Ejemplo de ello es www.gemelo.com
- b) Certificación, emisión y mantención de firma digital: este tema se ve en mayor detalle más adelante, pero es un servicio que va a tener un gran auge, en la medida en que exista una mayor demanda por transacciones seguras o simplemente por transacciones legales a través de INTERNET.
- c) Servicios de Recuperación de Desastres (Disaster Recovery Services) que tuvieron su bautismo de fuego tras los atentados a las Torres Gemelas del 11 de Septiembre de 2001. Permiten recuperar todas las funciones críticas de forma remota. Entre los proveedores mundiales, un ejemplo es IBM (www.brs.ibm.com)

A quienes desean mayor información acerca del mosaico de oferentes alrededor de INTERNET, les recomiendo ver www.business2.com/partslist. Quedarán impresionados de la cantidad de nuevas industrias que se están formando alrededor de INTERNET, y la variedad de su oferta. Trae además quienes son los principales jugadores mundiales.

2.6.6. Que se demanda en INTERNET

Por el lado de la demanda lo que se busca en INTERNET es:

- a) Contenido, es decir, información específica o general, en modo gráfico, de texto o incluso de audio o video (a todo ello se puede

acceder desde INTERNET) Es lo que más tiene hoy Internet de forma gratuita. Detrás de ese contenido gratuito hay variados argumentos, como:

- Atraer un segmento concreto de mercado y ganar por el lado de vender publicidad a empresas del sector de interés. Por ejemplo, un portal de deportes, donde se podría anunciar una empresa de prendas deportivas. Es el mismo Modelo de Negocios de las publicaciones que se distribuyen gratuitamente y se financian con la publicidad. Es más eficiente en INTERNET porque la distribución es menos costosa (no requiere personal entregando la publicación)
 - Tener una forma más económica de promocionar contenido de cualquier tipo. Una empresa, para mostrar que hace, que vende, a quien, qué clientes tiene, etc puede usar un sitio Web en vez o como complemento de folletos o catálogos. Como cada vez una mayor cantidad de empresas tienen acceso a Internet, es una forma de promover la propia empresa ante otras empresas (posibles distribuidoras, representantes, etc.)
 - Atraer hacia el consumo de contenido pagado. Hay varios casos en los que se entrega contenido gratuito para que el interesado “pruebe” y luego se da la posibilidad de tener más pagando una suscripción o por acceso al contenido de mayor valor. Ejemplos hay desde juegos en Internet (gratis los niveles más básicos, pagando los más difíciles) hasta enciclopedias (nivel “diccionario” gratis, nivel “enciclopedia” con pago, como es el caso de la prestigiosa Enciclopedia Britannica)
- b) Compra de productos y servicios concretos, que es lo que se conoce popularmente como comercio electrónico (si bien comercio es también la parte de promoción, como se comentó en el punto 2.1) En este caso el contenido está centrado en un catálogo con productos o servicios que se venden, y que pueden ser pagados o no en línea.
- c) Negocios y Socios Comerciales (caso de las empresas) Esto es lo que ofrecen los portales de negocios donde se encuentran los datos de las empresas ordenados por rubro o sector económico y país, como son los casos de www.chilnet.cl, (chileno) www.ecplaza.net, (Asia y el mundo) www.wand.com (Estados Unidos) , www.eceurope.com (Europa y el mundo) o www.trade2africa.com (Africa y el mundo). Más adelante se comentan en más detalle.
- d) Aplicaciones de negocio: Por ejemplo, software contable que se pueda ejecutar desde INTERNET sin tener que comprarlo, o aplicaciones para comprar a otras empresas a través de INTERNET (que es lo que ofrecen portales como www.senegocia.com) Esta modalidad se denomina ASP (por

Application Service Provider o “proveedor de aplicaciones”) y está llamada a tener una gran auge por lo que significa en menores costos de adquisición, mantención y operación de operaciones de negocio – y de todo tipo. Seguramente aplicaciones personales como Microsoft Office serán entregadas bajo este formato, con un pago anual bajo para tener la última versión siempre disponible, e incluso conectados a grandes computadores donde guardar los archivos y accederlos desde cualquier lugar del mundo.

- e) Comunicación (e-mail y videoconferencia) El primero se puede considerar como la aplicación de uso más masivo en Internet (lo que llaman en la literatura de negocios norteamericana “killing application”) y en cierto modo uno de los gatilladores de su masificación (muchos está en Internet solo por tener un email) La segunda está en ascenso, y será una aplicación cada vez más importante en la medida en que se desarrollen los servicios de banda ancha. No está lejano el día en que se podrá comunicar con cualquier persona en cualquier lugar del mundo viéndola en pantalla. *Incluido* en el costo mensual de uso de Internet... hoy ya es posible, aunque requiere de una mínima sofisticación de parte de las dos “puntas”: un “webcam” o cámara digital para captación de imágenes con su software de compresión de imágenes, y su tarjeta correspondiente. Algunos computadores lo traen de fábrica. En dos años más, será estándar.

2.7. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para PYMES

Con todo lo dicho hasta ahora, las PYMES pueden sentir que su incorporación al comercio electrónico es ‘muy complicada’ y poco clara, o que tienen poco que ganar y es muy difícil lograrlo. Esta visión puede verse reforzada con los problemas que han tenido algunas empresas de INTERNET que han debido terminar sus operaciones. Pero con una asesoría adecuada y herramientas muy sencillas de operar, se convierte en algo al alcance de cualquier persona sin grandes conocimientos tecnológicos.

Además, la PYME tiene claras **fortalezas** para incursionar en INTERNET y el Comercio Electrónico:

- *La gerencia de la PYME está más involucrada en el día a día y su organización es más ‘plana’.* Lo que el gerente o dueño de una PYME decide hacer, se hace rápidamente. *El ‘tiempo al mercado’ es uno de los factores críticos en proyectos de este tipo como se ve más adelante (Capítulo 6) y la PYME está mejor preparada en ese aspecto.* Además, quien tiene una empresa y conoce sus clientes, está en ventaja frente a quien llega al mercado con una idea

innovadora, pero no conoce los clientes. Cuando Amazon comenzó sus operaciones, su fundador no sabía de venta de libros... pero aprendió pronto. Si su competencia del mundo real se hubiera movido rápido, no habría cedido la porción de mercado que perdió en el envite. Ojo: Amazon comenzó como PYME en 1995. Hoy factura más de US\$ 1,000 millones y emplea a miles de personas, directamente e indirectamente (servicio de entrega)

- Las PYMES tienen lazos muy cercanos con clientes y proveedores. Pueden ver rápidamente y mejor, qué necesitan y en qué puede facilitarles su negocio el incorporarse al Comercio Electrónico.

Junto a estas fortalezas tienen también algunas **debilidades**, que son fácilmente superables:

- Tienen poca experiencia en el uso rentable de tecnologías, a las que ven más como un gasto que una inversión u oportunidad.
- La visión de negocios es generalmente más 'técnica' que comercial, en el sentido que va más orientado al producto que conocen que al mercado y las técnicas de marketing. El comercio electrónico tiene mucho de orientado al mercado, aunque también puede estar orientado a procesos a los que hace más eficientes

Las **oportunidades** que tiene la PYME en el Comercio Electrónico, son enormes:

- *El comercio electrónico es 'la herramienta' de la globalización de la economía.* El pequeño empresario puede acceder a información de negocios que antes le era casi imposible de conseguir, puede contactar clientes y socios comerciales en cualquier lugar del mundo usando herramientas de fácil uso, puede hacer más eficiente su trabajo, puede vender más y comprar mejor, encontrar productos nuevos, nichos de mercado, y un largo etcétera. Ya no son promesas, sino realidades que día a día se van reafirmando. No sólo en los países como Estados Unidos, sino en todo el mundo, y en América Latina no es la excepción.

La gran **amenaza** de no incorporarse al comercio electrónico está principalmente en quedarse fuera del mercado. Los 20 millones de sitios Web (que casi se duplican cada año) han ocurrido en el breve espacio de 5 años. Por lo tanto, está claramente marcando la tendencia del futuro. Según estudios entregados en la cumbre de Comercio en Seattle (1999), dentro de 10 años el 85% del comercio mundial se hará por este medio. Realmente, el Comercio

Electrónico está cambiando la forma de hacer negocios, incluso la forma de ver el mercado, y está suponiendo un gran salto en la eficiencia con que se hacen los negocios. Es un problema de *competitividad*.

Lo dicho arriba no son cuestiones académicas, sino reales. No hay que irse muy lejos para conocer aplicaciones prácticas de estos principios.

Una asociación de productores de palta en el valle del Aconcagua descubrió que su negocio no era tanto la venta de paltas como el acceso al mercado de *aguacates*: gracias a INTERNET hoy exportan a México y otros países.

Una pequeña empresa hotelera en la Sexta Región de Chile, orientada al turismo ecológico ha captado clientes de Europa, Estados Unidos y Asia gracias a su página Web en Castellano, Inglés y... Japonés. Su éxito ha sido tal, que ha sido sede de un congreso de hoteles de ecoturismo mundial.

Una pequeña empresa de Santiago se dedica a fabricar tinas de baño con jacuzzi, y gracias a su página Web ha conseguido entrar en mercados como... Italia.

Un padre y su hijo han puesto una empresa punto com que vende artículos para turismo de montaña, y debido al éxito alcanzado en dos años, están abriendo también una tienda al público.

El tamaño no es lo más importante. INTERNET es verdaderamente la democratización de los negocios. La información de negocios fluye si se sabe ponerla en el sitio adecuado en el momento adecuado, y oferta y demanda se encuentran de forma natural. Se va rápidamente hacia ese "capitalismo sin fricciones" de los que habla Bill Gates en su libro "El Camino Adelante".

Ya no se trata del "chico contra el grande" sino del rápido contra el lento, como se dijo por un alto ejecutivo de la industria. En la era del conocimiento, la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo es la de aprender más rápido que la competencia, para entregarle a los clientes un valor diferencial.

2.8. Empresas Grandes

Las empresas grandes tradicionales también tienen ventajas y fortalezas sobre las PYMES para desarrollar negocios usando INTERNET.

Fortalezas:

- Son actores conocidos y dominantes en mercados donde el *factor confianza* es un activo a la hora de vender a través de INTERNET
- Tienen capacidad financiera y capital humano para acometer proyectos de negocios en INTERNET exitosamente
- No están urgidos por una visión de corto plazo

Debilidades:

- Organizaciones más complejas y lentas de coordinar y poner en marcha
- Baja rapidez en incorporarse a nuevos paradigmas de negocios. Por lo general, las empresas grandes son más “conservadoras”

Para el caso de las grandes empresas, sobre todo con presencia física en varios lugares o países, INTERNET no solo puede ser una herramienta para hacer negocios, sino también para unificar una serie de aplicaciones administrativas a nivel de holding, como la contabilidad, las nóminas, la tesorería, etc. Es lo que están haciendo ya muchas empresas que incorporan los llamados ERP (Enterprise Resource Programming) o sistemas informáticos administrativos abiertos a su uso a través de INTERNET para toda la empresa o grupo financiero.

2.9. Ventajas para todas las empresas en el uso del Comercio Electrónico

Independientemente del tamaño y tipo de organización de que se trate, el uso del Comercio Electrónico, como se verá a lo largo de esta obra, presenta una serie de ventajas para las empresas:

- a) Es un medio directo para llegar a los clientes (uno a uno)
- b) Es un medio interactivo e inmediato con el mercado. (información, reacciones, conocimiento)
- c) Es un sistema que reduce los costos y mejora la calidad de los procesos de la empresa con sus socios comerciales

2.10. Costos directos asociados a la presencia en INTERNET

'Estar' en INTERNET tiene costos asociados que dependen del grado de presencia que se desee tener.

Hay un costo que se debe considerar en cualquier caso: tener un computador o un dispositivo conectado a INTERNET. Ya vimos que INTERNET ha llegado a la telefonía móvil, a la televisión por cable, a agendas electrónicas... y llegará por otros medios. Pero el elemento indispensable es que exista algo conectado a INTERNET para poder usarla.

Esto es importante considerarlo cuando se trata sobre todo de llegar a consumidores. Los consumidores seguramente les interesa poder acceder a precios más convenientes a través de INTERNET, siempre y cuando, al final del día, el total de ahorros sea superior al total de costos. Y en muchas ocasiones, se olvida de que dentro de esos costos está el de tener un computador o algo que conecte a INTERNET.

Supuesto que se cuenta por lo tanto con un computador o algún aparato que conecte a INTERNET, los restantes costos en que se puede incurrir – dependiendo de lo que se quiera hacer en INTERNET – son:

- a) Solo acceso y un correo electrónico: esto puede ser gratuito con varios ISP (al menos, en Chile) En este caso el correo electrónico está en el ISP, por lo cual para enviar y recibir hay que estar conectado, y consumir línea de teléfono (SLM) Los planes de acceso gratuito en Chile *no* consideran la tarifa preferente de acceso a INTERNET (50% más barato que el servicio SLM) Con todo, puede ser el menos costoso si solo se desea 'navegar' por INTERNET pocas horas al mes y tener un correo electrónico. También, al tener acceso a INTERNET, se puede hacer una página Web gratuita en los portales que ofrecen este servicio
- b) Acceso y cuenta de correo electrónico: hay planes muy baratos para esta modalidad, que además implica acceder a las tarifas preferenciales en Chile. El correo electrónico está esta vez en el propio computador y se usa con el programa de correo electrónico que viene con cualquiera de los 'browsers' (nombre genérico de los programas para navegar en INTERNET, siendo los más populares el 'Microsoft Internet Explorer' y el 'Netscape') Recomendable si ya se usa INTERNET como herramienta de trabajo. Los precios fluctúan entre los US\$ 10 y US\$ 15 mensuales

- c) Acceso, cuenta de correo electrónico y hospedaje de página Web. Para quien desea tener presencia más institucional en INTERNET, debe hacer una página Web que debe estar 'hospedada' en un ISP. Estos tiene planes que incluyen esta modalidad que son un poco más caros que los descritos en el punto b) anterior (entre US\$ 25 y US\$ 30) dependiendo de factores como el espacio reservado para la página Web, la cantidad de correos electrónicos, etc. En esta modalidad también operan las tarifas preferentes
- d) Acceso en 'banda ancha' aplicable a cualesquiera de las opciones b) o c): las dos ventajas de este sistema son que por una tarifa mensual no hay pago de SLM, y la velocidad de navegación es muy superior. Los precios son entre US\$ 150 y US\$ 900 mensuales, dependiendo de la capacidad de banda contratada (que se mide en Kilobytes por segundo o kbps) Se cobra también habilitación aparte en algunos ISP (US\$ 150 adicionales por una sola vez)
- e) Diseño de página Web: el precio de una página Web puede ser muy variable dependiendo de lo compleja que sea. Una sencilla cuesta entre US\$400 y US\$ 1,000 y una tienda virtual con manejo de ofertas, clientes, etc. puede costar desde US\$ 3,000 hasta más de US 100,000.

3. COMERCIO ELECTRÓNICO B2C

3.1. Características principales y diferencias con comercio tradicional

El siguiente cuadro sirve para ilustrar las principales características del comercio B2C y su diferencia con el comercio tradicional:

DIFERENCIAS ENTRE EL COMERCIO ELECTRÓNICO Y EL TRADICIONAL	
COMERCIO TRADICIONAL: <ul style="list-style-type: none"> ■ Cliente anónimo ■ Variedad limitada ■ Asistencia en venta limitada ■ Costo de transacción alto ■ Espacio para vender 	COMERCIO ELECTRÓNICO <ul style="list-style-type: none"> ■ Cliente personalizado ■ Variedad ilimitada ■ Asistencia en venta ilimitada ■ Costo de transacción bajo ■ Tecnología para vender

© by Alfredo Barriga 1999/2000

- 1) En el Comercio tradicional, un comprador entra en una tienda, compra y se va. El vendedor no sabe de él nada: es un comprador anónimo. No conoce su nombre, ni se queda con información acerca de lo que compró, para poder ofrecerle otros productos complementarios. En el B2C en cambio, se sabe quien compró y qué compró. Es parte del modelo de negocios, y al comprador no le molesta dar esa información. Si un vendedor en una tienda le preguntara al comprador como se llama, donde vive, qué se lleva, etc., lo más probable es que el comprador se vaya y no compre más allí.
- 2) En el Comercio tradicional el número de productos que se puede vender es limitado, por muy grande que sea la tienda donde se vende. Mientras más grande la tienda, aunque tenga más productos, más difícil es para el cliente encontrar lo que busca, por lo cual se hace necesario contar con personal que lo ayude. No sucede así con el B2C. Al ser un catálogo digital, admite muchos más productos para vender. Puede tener – y hay casos que así son – millones de distintos artículos en venta. Incorporando un ‘buscador’ en el sitio Web, el cliente ingresa el nombre del producto y lo encuentra. También puede buscar ‘navegando’ por el sitio, es decir, la tienda virtual puede dividirse en secciones y subsecciones, de forma que rápidamente se llega a lo que se busca.
- 3) La forma de atender a un cliente en el caso del Comercio tradicional es con vendedores. Estos tienen la limitación de que no pueden atender más que a una persona a la vez. Además, como se vio arriba, en el caso de grandes superficies es necesario contar con personal de apoyo para informar acerca de los productos. Nada de esto hace falta en el B2C. Todos los clientes que ‘entran’ en la ‘tienda virtual’ son atendidos simultáneamente todas las veces los 365 días del año las 24 horas. Se les facilita la labor de compra, y pueden recibir más información por el producto de su interés.
- 4) El costo directo asociado a una venta en el caso del comercio tradicional existe porque se necesitan vendedores para atender al público. Esto sin contar con la inversión y gastos necesarios para la tienda. El costo de la venta en el caso del B2C es casi inexistente para la empresa. El costo de conectarse al sitio Web corre por parte del cliente. La inversión en el sitio Web y su mantención son muy inferiores a su equivalente en la tienda tradicional. El costo de la venta viene fundamentalmente en la entrega, que en el caso de la tienda tradicional es parte de la venta, mientras que en el B2C es un costo adicional, que sin embargo puede traspasarse al cliente total o parcialmente.
- 5) El comercio tradicional usa el espacio físico para vender, y la tecnología para ahorrar. El B2C usa la tecnología para vender, y

el espacio físico para ahorrar (además de la tecnología) En los proyectos B2C una parte importante es el uso de bodega para servir los pedidos. En la medida en que se aprende el comportamiento de los clientes, se tiene información acerca de lo que quieren o compran más. Es el momento de conseguir mejores precios de compra y guardar lo comprado, sabiendo que va a tener mejor salida. El ahorro de costos estructurados de esta forma es parte esencial del Modelo de Negocios del B2C, y contribuye a que todo el ciclo de negocios sea más eficiente, y se puede vender a mejor precio.

Hay tres cuestiones básicas por lo tanto para que un proyecto B2C sea exitoso:

- a) Es un proyecto *de negocios*, no tecnológico. Los números 'tienen que dar' para que merezca la pena acometerlo
- b) Tan importante como la venta es la entrega. En el caso de empresas tradicionales que incursionan en el comercio electrónico, ésta es una faceta del negocio que generalmente no conocen.
- c) El cliente debe ver en la propuesta que se le hace algo de su interés: mejores precios, mejores servicios, buena variedad y buenos productos. Descarte que le va a comprar solo porque está en INTERNET.

En proyectos de INTERNET se ha acuñado un nuevo término con un viejo significado: la *PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE* o "Customer Value Proposition": ¿por qué el cliente va a comprarle a través de Internet en vez de hacerlo en lugares tradicionales? Este concepto, por supuesto, es aplicable a todos los tipos de Comercio Electrónico y proyectos en Internet. ¿Qué le propone al cliente para que vaya a su sitio Web? ¿Qué le propone para que le pague por sus servicios?

3.2. Ventajas y beneficios para la empresa

A partir de las diferencias con el comercio tradicional se pueden ver las ventajas para la empresa de este tipo de proyectos:

- a) El costo de la inversión es más bajo. Entre una tienda tradicional y una tienda virtual ésta puede ser del orden de un 40% a un 80% más barata, dependiendo de lo que se quiera incluir, del uso de bases de datos, si tiene o no un sistema de seguimiento de pedidos, etc. Los ahorros se refieren a elementos como terreno, construcción, stock en góndola o estanterías, cajas, cintas transportadoras, mostradores, decoración, etc. Frente a esos ahorros hay que considerar la inversión en el desarrollo del

sitio Web y logística (a no ser que se subcontrate) Con todo, la inversión es menor.

- b) La 'tienda virtual' se hace una sola vez, y sirve para cuantas 'sucursales' se quiera. La inversión adicional es en bodega e infraestructura logística, si es que no se subcontrata.
- c) Las mejoras en imagen y procesos son rápidamente implementables. Cambiar la fachada de una cadena de tiendas es largo y caro. En el caso de un sitio Web, es rápido y mucho menos costos
- d) Los costos operativos son menores a los de una tienda tradicional. Se requiere de menos personal, pero los ahorros vienen también de: servicios externos (limpieza, seguros, gastos comunes) mermas, suministros (como menos electricidad, menos teléfono, etc.) Frente a estos ahorros hay gastos "nuevos" como: ISP y logística.
- e) Se atiende a los clientes las 24 horas del día los 365 días del año
- f) Se conoce a los clientes y se les puede vender lo que necesitan, lo cual permite a la empresa crecer con sus clientes
- g) Se pueden crear servicios de valor agregado y entregarlos rápidamente
- h) La rentabilidad - si es un proyecto *bien llevado* - es superior a un proyecto de comercio tradicional equivalente

3.3. Ventajas y beneficios para el cliente

También a partir de la comparación entre uno y otro sistema de ventas se pueden ver las ventajas que tiene para los clientes:

- a) Prescindir de los aspectos negativos de la compra (cola para pagar, cargar con los productos, viajes, etc.) La compra llega al domicilio.
- b) Mejores precios
- c) Mayor cobertura de atención (todo el día todos los días)
- d) Compra más informada (se puede dar más información por producto)
- e) Atención más personalizada (sabemos qué compra el cliente y podemos adelantarnos a lo que necesita)
- f) Mayor variedad de productos y novedades
- g) Facilidad de uso (si la página Web está bien diseñada)

3.4. El B2C en la pre y post venta

El Comercio electrónico no solo sirve para la venta B2C. Puede ser una gran herramienta de pre y post venta.

- En el caso de la preventa, se puede complementar la información que la página Web entrega de los productos con

una atención a preguntas realizadas a través de e-mail o de un 'chat room'. Esta última es una tecnología ampliamente usada en INTERNET por la cual un cliente puede mantener una 'conversación' usando el teclado con una persona de la empresa que está para atender consultas. En cualquier caso, para que esto funcione bien, debe haber una respuesta rápida, sobre todo en el caso del e-mail, que no es interactivo. Es decir, si le llega un mail solicitando mayor información, precios, etc., hay que responderlo rápidamente.

- Para el caso de la post venta se puede usar las mismas soluciones. También la página Web puede contener una sección de atención post venta, en la cual el cliente encuentre información acerca de los temas más frecuentemente consultados del producto que compró (sección ampliamente usada bajo el nombre 'frequently asked questions' o FAQ) e instrucciones de uso. Ello desde luego supone un ahorro para la empresa en la atención a clientes, ya que por lo general en la post venta se da la Ley de Pareto: el 80% de las llamadas se refiere a un 20% de problemas comunes. Un ejemplo se puede ver en www.epson.cl/stecnico/consulta/
- También se puede usar para el caso de trabajos en garantía, e incluso para saber en que estado está una reparación y cual es el presupuesto. Todo ello ayuda a descongestionar la atención de post venta, reduce sus costos y da un buen servicio al cliente.

3.5. La entrega del producto en el B2C

Tal vez lo que llame más la atención de los proyectos de Comercio Electrónico al consumidor final sea la página Web, pero si lo que allí se vende no se entrega en plazo razonable y en buen estado, el proyecto fracasa. La entrega se refiere a todo el procesamiento de una orden de compra, desde que llega hasta que se cobra. Se le llama 'back office' y es la parte referida a la logística de la venta. Para una empresa tradicional, es la parte del negocio que no conoce, y tiene que aprender a manejar, de forma que lo que ahorra en costos por usar un sitio Web no se vaya en mayores costos por entregar los productos vendidos.

Los siguientes aspectos son los importantes:

- a) *Procesamiento eficiente del pedido*: lo que el cliente pidió es lo que debe recibir, y el proceso debe ser eficiente en ese aspecto. Si lo que pidió el cliente no estuviera en bodega, igual se le debe entregar o llamar al cliente y darle alternativas. Antes que

defraudar sus expectativas, es mejor comprarle a un competidor, pero que le llegue lo que compró. Eso lleva a que es necesaria una buena coordinación entre la bodega y quien está a cargo de lo que se publica en la página Web. Así lo desarrolló Telextra (www.telextra.cl)

- b) Procesamiento eficiente en la entrega: el proceso debe estar bien delimitado en todas sus etapas. Hay que prever que hacer si el cliente no está en la casa, si rechaza un producto (una vez más, hay reglas propias en el caso del B2C: en este caso, “si no lo quiere no lo paga, y no hay preguntas” es la mejor política comercial) Las etapas típicas son: recepción del pedido, recogida de productos, empaquetado, confección de ruta, ejecución de ruta, entrega, cobro, y manejo de devoluciones. Escribir cómo es cada etapa, que se hace, quien lo hace y en cuanto tiempo lo hace es buena práctica para tener un “back office” eficiente. Por supuesto, lo que se escribe se ha de supervisar de que se cumpla, y actualizar a la vista de lo que ocurra en la realidad. Telextra también utilizó estos conceptos. Un caso de una microempresa que vende accesorios para deporte de montaña, www.andesgear.cl lo maneja personalmente, sin mayores modernizaciones.
- c) Apoyo Tecnológico: hay varios dispositivos electrónicos que ayudan a conseguir los dos aspectos anteriores, la mayoría con muchos años de servicio, y por lo tanto probados. Sin ser exhaustivos, y llenando de tecnologías más conocidas a las más nuevas y sofisticadas, tenemos:
- 1) Lectura de código de barras
 - 2) Capturadores de datos
 - 3) Impresión de etiquetas con códigos
 - 4) POS móviles (para pago con tarjeta de crédito)
 - 5) Radio frecuencia en bodega
 - 6) Mecanización de bodega (sistema con una correa transportadora que pasa por anaqueles con brazos automáticos que cargan en una caja lo pedido)

3.6. La aplicabilidad del B2C (productos y servicios que se venden mejor)

El Comercio Electrónico no va a reemplazar todas las compras de consumidores, ni todo el ciclo de compras. Hay productos y servicios que tienen mayores posibilidades de éxito a través de INTERNET y otros que no tanto.

La *cultura de compra* del mercado al cual se vende es importante en esta delimitación. INTERNET altera la forma tradicional de vender, pero también la forma tradicional de comprar. Hay grupos de

consumidores que adoptarán esta nueva forma y otros que no. Hay productos que se comprarán mejor a través del Comercio Electrónico y otros que se seguirán comprando por medios tradicionales, al menos en el corto plazo, y en la medida que las nuevas costumbres de compra se vayan incorporando en la cultura de compra familiar.

Una primera conclusión de esto es que durante un tiempo los dos tipos de comercio serán en muchos casos coexistentes y complementarios. ¿Cuáles son los que mejor se pueden vender a través de INTERNET?

- a) Los productos de marca conocida y características claramente identificables. Abarrotes, libros, música, electrodomésticos, computación. El cliente sabe que un producto de la marca 'x' tiene determinadas características y que son las mismas sea donde sea que lo compre. En la medida que tenga su garantía de uso - y de devolución si no lo quiere - esta categoría de productos entra en los fácilmente vendibles a través de INTERNET.
- b) Los productos que son entregables a través de INTERNET directamente: noticias, software y música en formato MP3. En el futuro, también los videos serán vendibles directamente vía INTERNET para ser usados en aparatos con DVD.
- c) Los servicios que puedan venderse directamente por quienes los prestan, como seguros, viajes, entradas al cine, compra de acciones.

No tendrán rápida aceptación productos poco identificables, o de marcas poco conocidas (sobre todo si son nuevos) o los que en su cultura de compra intervienen otros sentidos aparte de la vista - tacto, olfato, sensación- al menos en América Latina, donde la venta por catálogo al consumidor final no tuvo mayor éxito (cosa que sí sucedió en Estados Unidos) En esta categoría entran los alimentos frescos, y vestimenta - salvo tal vez el más estándar de marca, como los blue jeans. Tampoco los productos de alto valor o precio, aunque esto se va ir superando en la medida que el uso de la tarjeta de crédito bancaria o de casas comerciales se vaya usando más en compras a través de INTERNET y con mayor seguridad incorporada.

Tampoco será fácil que una empresa nueva, no posicionada en el mercado de consumo, pueda vender productos incluso de marcas conocidas si no hay confianza en la marca del distribuidor. En los comienzos de INTERNET B2C en Chile, no pocos consumidores preferían comprar en un sitio Web de Estados Unidos - aunque no

tuvieran ni idea quien estaba detrás – a uno en Chile, aunque el precio fuera más bajo aquí.

3.7. El cobro en el B2C

La forma de cobrar las ventas hechas a través de INTERNET ha dado para muchos comentarios, la mayoría de las veces infundados. El problema de pagar la compra por parte del cliente usando tarjeta de crédito no está en la raíz del problema. Es cierto que hay desconfianza a dar el número de tarjeta en INTERNET, pero no es menos cierto que hay varias alternativas a esa forma de operar:

- a) Cobrar mediante cheque o al contado. La inmensa mayoría de las ventas al consumo se siguen haciendo en efectivo o con cheque en América Latina.
- b) Inscribir al cliente a través de INTERNET, y tomar los datos de la tarjeta de crédito por otros medios (correo, teléfono)
- c) Incorporar la emisión de la tarjeta de crédito al momento de entregar la compra

En cualquier caso, el uso de tarjetas de crédito en compras en INTERNET se está masificando en América Latina, bien sea a través de sistemas lanzados por los Bancos de la región (con 'seguro' de compra incluido) o con tarjetas de grandes casas comerciales.

Para el empresario en Chile que desea usar ese medio de cobro a través de INTERNET, Transbank lanzó en mayo del 2.000 su sistema Webpay (www.webpay.cl). En su página Web puede ver el procedimiento para usar este servicio, por el que se cobra un canon fijo por acceso al mismo y una comisión sobre ventas, que han ido variando en el tiempo, pero que son razonables.

Si desea vender fuera de Chile, necesita contar con un servicio adicional para cobro en dólares. La página Web deberá tener entonces precios en pesos y en dólares. No se puede vender a residentes en Chile en dólares, y los no residentes no comprarán en pesos chilenos, sin saber cuanto les va a costar al final.

Una cuestión importante para el vendedor es que en los cobros a través de INTERNET existe por parte del comprador la posibilidad de repudio de compra, que es lo que le protege del mal uso de la tarjeta. En ese caso, el riesgo comercial es del vendedor. El administrador de la tarjeta no le pagará al vendedor en caso de no cobro. El vendedor puede a su vez impugnar la no compra demostrando con la recepción del producto que este se entregó al comprador.

Hasta el momento, el sistema ha funcionado. Los casos de devolución de productos o de mal uso de tarjeta son proporcionalmente más bajos que en el uso de tarjetas de crédito para comercio tradicional.

Se ha discutido mucho, en todo caso, acerca de la seguridad en el pago de tarjetas de crédito en INTERNET versus en tiendas tradicionales.

A través de INTERNET es más seguro, no tanto por un tema técnico – que lo hay – ni administrativo – por el repudio de la compra – como simplemente estadístico: cuando alguien paga con un a tarjeta de crédito en INTERNET, su transacción es una entre millones de transacciones que se están llevando a cabo es día. De alguna forma, el “lugar físico” de la tienda virtual es todo el mundo. En cambio, en una tienda real, el número de transacciones es mucho menor, en órdenes de magnitud. Cuando entrega su tarjeta de crédito en un restaurant, y firma la misma, no tiene ni idea que pasó con ella desde que se la tomaron hasta que la recuperó. Por lo tanto, al final del día es una cuestión de probabilidades, y al probabilidad de que intervengan una transacción o usen una tarjeta de crédito entre millones es siempre inferior a que lo hagan entre miles. Es solo cuestión de números...

4. COMERCIO ELECTRÓNICO B2B

4.1. Cambios en el ciclo de valor de los negocios con INTERNET

Un alto ejecutivo de UPS me dijo en la cumbre de Seattle en noviembre de 1999 que de acuerdo con sus estudios, el 85% del incremento del Comercio Internacional en los siguientes 10 años sería a través de INTERNET.

El comercio electrónico entre empresas ya es y va a seguir siendo donde más se va a aplicar los negocios en INTERNET, puesto que es en el ciclo de valor de los negocios donde se pueden conseguir claras mejoras en eficiencia, sobre todo en los ciclos de abastecimiento y exportación.

Hay sectores como en el caso de los seguros, los viajes y el software donde también se hace más eficiente el ciclo de distribución. Esto, sin obstar que puede ser ampliado a cualquier relación hacia delante (distribución, venta) o hacia atrás (compra, importación) cuando se trata de una relación de una empresa grande con muchas pequeñas o de muchas pequeñas entre sí.

4.1.1 Mejoras en el proceso en el ciclo de valor

En el B2B el Comercio Electrónico tiene más que ver con los procesos de negocios, reduciendo fuertemente el tiempo y el costo con que se realizan los mismos. INTERNET permite que la “cadena de valor” se pueda segmentar y focalizar sin afectar a su eficiencia – al revés, mejorándola.

Por ejemplo, en la industria del calzado lo tradicional ha sido que la misma empresa se encargue de diseñar el calzado, fabricarlo y distribuirlo. Gracias a Internet el diseño, manufactura y venta pueden ser acometidos por empresas distintas, cada una de las cuales es fuerte y competitivo en la etapa del proceso que realiza. Todo ello sin detrimento del producto final, ni de su procesamiento.

Otro ejemplo: la consultoría. Hoy una empresa consultora norteamericana puede tomar un proyecto de estudio de mercado en todo el mundo subcontratando los estudios locales a consultores free lance en cada país, ahorrándose miles de dólares en viajes, prospección de mercado, etc., obteniendo el estudio antes y con mejor calidad de información. Antes no se habrían atrevido a hacer algo semejante.

Un último ejemplo: la industria editorial especializada cada día se apoya con más fuerza en escritores “freelance” de todo el mundo contactados por INTERNET, los cuales envían sus artículos por unos cientos de dólares. Una vez más, no es necesario contar con oficinas en cada país para obtener el material, y hasta pueden escoger entre varias alternativas.

En Estados Unidos hay unos 100 portales ofreciendo trabajo a “freelancers”, juntando oferta y demanda de trabajos o tareas específicas que se realizan una sola vez. Entre todos, se va desarrollando una gran cantidad de trabajos que sin ser necesariamente una fuente principal de ingresos, permite a las personas tener ingresos adicionales y a las empresas tener el contenido de valor agregado sin incurrir en contratos de trabajo a tiempo completo.

4.1.2 Nuevos roles en el ciclo de valor

La posibilidad de fragmentación del ciclo de valor ha dado lugar además a la creación de nuevas industrias, que asumen roles en la cadena de valor hasta ahora no existentes.

4.1.2.1. Los “infomediarios”

Tradicionalmente en la distribución de productos dentro de un proceso comercial se contratan fletes a empresas de transportes. Con la incorporación del Comercio Electrónico aparecen ‘*infomediarios*’ que a través de INTERNET hacen bolsas de fletes por la cual informan de disponibilidades de espacio de carga entre dos puntos determinados. Asumen un nuevo rol que antes no existía (al menos, no como negocio conocido) pero que hace el proceso completo más eficiente.

Los infomediarios conectan información requerida por oferentes y demandantes en su ciclo de negocios, y cobran por ese servicio, ya que hacen más eficaz el ciclo para oferentes y demandantes. Otro ejemplo es el de las bolsas de trabajo, o empresas de “E-recruitment” como www.laborum.com o www.trabajando.cl .

4.1.2.2. Los portales B2B

Los portales B2B concentran en un mismo lugar a empresas y contenidos unidos por un denominador común. Permiten encontrar socios comerciales con mayor prontitud y a menor costo que con medios tradicionales llevados por la propia empresa. Su rol es acercar empresas de forma más eficiente que si lo tuviera que hacer cada uno por su cuenta, pero no como parte inherente a algún proceso de negocios en particular.

Además de ayudar a buscar y encontrar socios comerciales, entregan información útil para la toma de decisiones, y herramientas de negocios de tipo genérico, como alertas de negocio, oportunidades de negocios, etc.

Por ejemplo, en www.mercantil.com se puede buscar empresas entre 1,6 millones de datos, agrupados por varios criterios: país, rubro económico, nombre de empresa, etc. Una empresa puede inscribirse en el portal con todos sus datos actualizados directamente a través de INTERNET, inscribiéndose en los rubros que trabaja. Dentro de sus datos están no solo los típicos (dirección, teléfono, fax, mail) sino una amplia variedad de datos adicionales como sucursales, productos que vende, productos que compra, noticias de su empresa, etc. Puede además establecer “alertas de negocio” por las que si alguien pone en el portal una oportunidad de negocios relacionada con su rubro le llega un aviso y un “link” (vínculo) directo hacia la oportunidad. Las oportunidades se pueden publicar sin límites, en los sectores

que se desee, incluyendo imágenes, y referidas a criterios establecidos como “busco distribuidor” “quiero distribuir” “busco socio” “vendo” “Compro” etc. Todas las empresas que tienen sitio Web declarado tienen un link hacia el mismo. Si son sociedades anónimas abiertas tienen la evolución en bolsa de sus acciones. Si están en Santiago u otras ciudades digitalizadas por www.mapcity.com sale el plano de ubicación. Se puede contratar publicidad en línea, y hacer sitios Web que son cambiables en cuanto a contenido desde INTERNET. La contraparte chilena de Mercantil es www.chilnet.cl de quien ya hemos hecho mención.

Parecidos esquemas y servicios tienen los demás portales B2B que se mencionaron anteriormente como www.wand.com, www.ecplaza.net (donde, por ejemplo, en la primera página hay un buscador de oportunidades de negocios en los que basta con poner el nombre del producto genérico: si escribe “oyster” saldrán todas las ofertas de ostras desde distintos lugares del planeta)

4.1.2.3. El “e-scrow”

Otro nuevo rol: en los negocios hay un alto componente de confianza, por lo cual se hace necesaria la participación de ‘terceras partes’ que otorgan dicha confianza a comprador y vendedor. Surgen así actores – Cámaras de Comercio, empresas de Certificación de Calidad, Empresas de Seguro de Crédito a la Exportación – que cumplen el rol de verificar la identidad de las partes y que lo que compra el comprador coincide con lo que vende el vendedor. Hay un nuevo término para este rol: el “e-scrow”.

4.1.2.4. Las Entidades Certificadoras

A propósito de lo anterior, se está incorporando recientemente el rol de “entidad certificadora”, que incluso quedará amparada bajo la ley de firma digital en Chile.

La firma digital consiste en un sistema de encriptación de documentos digitales denominado “asimétrico”, por el cual el emisor del documento usa una “llave privada” digital – que asegura su identidad al destinatario – y el destinatario usa una “llave pública” entregada por el mismo emisor para desencriptar el documento digital. Esta forma de encriptación asegura a las dos partes:

- a) La identidad del emisor. El destinatario sabe que si pudo abrir el mensaje con la llave pública entregada por el emisor, solo el emisor pudo emitir el documento.
- b) La no-adulteración del documento. Si el documento emitido es encriptado (“firmado”) por el emisor y es manipulado, el destinatario no podrá abrirlo correctamente. Por lo tanto, si puede abrirlo correctamente es señal cierta que el documento no ha sido manipulado.
- c) La confidencialidad para el emisor. Puesto que el documento encriptado con la llave privada del emisor sólo puede ser abierto con la llave pública que el mismo entregó a su contraparte, sabe que nadie ajeno a su comunidad de negocios puede abrir dicho documento.

Este sistema permite por lo tanto que entre dos partes haciendo negocios se puedan intercambiar documentos digitales con la misma garantía de un documento en papel, e incluso mucho más seguro, ya que la encriptación asimétrica tiene más niveles de seguridad que los documentos físicos.

Hay dos tipos de entidades certificadoras para esta solución de negocios:

- 1) Empresas tecnológicas que venden directamente certificados digitales. El precio es más bajo – al menos al momento de escribir esta obra – pero tiene el inconveniente que el nivel de “certificación” posible no es muy alto, ya que no se trata de empresas calificadoras de riesgo comercial ni financiero
- 2) Empresas certificadoras, cuyo precio es más alto pero cuyo certificado tiene mayor peso por cuanto sí que incorporan una serie de resguardos al entregar las claves privada y pública (verificar que la empresa existe y está vigente, que está legalmente constituida, que quienes tienen llave privada tienen poderes para emitir los documentos comerciales digitales, etc.) Este rol está siendo asumido crecientemente por las Cámaras de Comercio, como entidad neutral cuyo objetivo gremial encaja con la nueva figura. En Chile hay en este momento tres oferentes de certificados digitales: e-Cert Chile (www.e-cert.cl de la Cámara de comercio de Santiago), ONCE (www.once.cl de la Cámara Nacional de Comercio) y ACEPTA (www.acepta.cl, privada)

Las empresas certificadoras certifican también los servidores de los sitios Web y entregan certificados para firmar digitalmente los e-mail, con todas las potencialidades de la firma digital descritas,

4.1.3 Cambios en las herramientas de negocio

El ciclo de negocios internacional, por el cual una empresa busca un socio comercial para comprar o vender tiene típicamente las siguientes etapas:

- a) Buscar información (país, posibles socios comerciales, prácticas comerciales)
- b) Establecer contactos
- c) Mostrar productos
- d) Negociar forma de operar
- e) Comenzar a operar

Para llevar a cabo estas etapas, las empresas han ido contando a lo largo del tiempo con distintas herramientas, cada vez más eficientes, rápidas y potentes. En los negocios lo esencial es la información y el contacto. Hemos pasado por el telégrafo, el teléfono, el telex, el fax, y ahora llega el turno del e-mail. Pero INTERNET es más que e-mail para hacer negocios.

Las acciones para hacer negocios en las distintas etapas del ciclo y las herramientas usadas antes del advenimiento de INTERNET se muestran en el siguiente gráfico:



Las acciones no han cambiado, pero las herramientas sí, como se muestra a continuación:



En los siguientes apartados se verá el cambio del ciclo de negocios usando el Comercio Electrónico, y la razón de su mayor eficiencia y menor costo con el uso de estas nuevas herramientas de negocio.

4.2. Aplicaciones del B2B

Internet ha permitido, como se dijo arriba, fragmentar el ciclo de negocios incorporando nuevas herramientas y nuevos actores que permiten a las empresas de todo el mundo hacer negocios de forma más eficiente. A continuación, y siguiendo el esquema de las dos figuras del apartado anterior, mostramos cómo se usan las herramientas en los ciclos de exportación, distribución y compra.

4.2.1 Para exportar

La forma habitual de exportar es partir por recopilar información del mercado o los mercados hacia los que se desea ir. Hasta ahora, la fuente de información solía ser las Cámaras de Comercio, Informes Comerciales de país, Asociaciones gremiales de ámbito mundial. En cualquier caso, información dispersa, no siempre gratuita, y de largas horas de dedicación.

Con INTERNET y la llegada de los portales B2B esa función queda 'a un clic de distancia'. Directorios de empresas clasificadas por área de negocio y rubro, y por país; información acerca de mercados, información de cada rubro, unido a potentes buscadores, permiten buscar y encontrar potenciales socios comerciales sin moverse de la empresa en cuestión de minutos. Esto ya de por sí es un gran ahorro de tiempo y dinero respecto al pasado inmediato. Además está decir que los actores tradicionales (Cámaras, Asociaciones Gremiales, Gobiernos, etc.) no se han quedado inmóviles sino que han desarrollado sus propios portales.

El siguiente paso en la exportación es el contacto con los potenciales socios comerciales. En este caso los portales también entregan información y herramientas de negocios sencillas de usar, como el e-mail y las oportunidades de negocios. Para reunir más información acerca de esos potenciales socios comerciales, se pueden pedir informes comerciales en línea, o acceder a servicios – algunos gratuitos – como informes de riesgo financiero, de calidad, etc.

El siguiente paso consiste en mostrar los productos. Antes esto se conseguía enviando muestrarios, viajando a ferias, etc. Ahora se puede tener acceso a todo a través de una página Web. Las páginas Web de negocios, por eso, deben ser distintas de las páginas Web para venta al consumidor. En éstas, es importante el diseño, los 'efectos especiales' (como si se tratara de publicidad) y el contenido. En el caso del B2B los visitantes son hombres de negocios, que quieren saber a) quienes somos, b) qué vendemos, y c) donde encontrarnos. Todo eso lo más directo y rápido posible.

El contacto personal sigue y seguirá siendo necesario para cerrar un negocio, aunque cada vez hay más cierres 'en línea' sin que comprador ni vendedor se hayan visto personalmente. También aquí ayuda INTERNET a través del correo electrónico para enviar y discutir propuestas de negocios.

Una vez cerrada la forma de operar, viene la operación en sí. Nuevamente, INTERNET está posibilitando que gran parte de este trabajo se haga más eficientemente, y los Bancos ya están poniendo a punto servicios financieros para la exportación. A su vez, a través de INTERNET se pueden contactar empresas dedicadas a aspectos como el flete, el seguro de crédito a la exportación, los certificados de calidad, las aduanas, etc.

4.2.2. Para distribuir

La distribución de productos tiene dos facetas: la comercial y la operativa. INTERNET ayuda en ambas.

Para la parte comercial, hemos visto como los portales de negocios pueden ayudar a buscar socios comerciales para distribuir nuestros productos.

También se puede llegar con los distribuidores a vender a través de INTERNET, sin necesidad de 'saltarlos', sino focalizando el rol de cada uno en la cadena de valor. Por ejemplo, podemos hacer una página Web B2C para mostrar los productos, ayudar en la preventa y en la post venta e integrar a los distribuidores para que entreguen las ventas, o enviarles clientes.

Se puede hacer una página B2B por la cual los distribuidores puedan hacer sus pedidos directamente, lo cual libera tiempo de la fuerza de ventas, que se puede dedicar a aspectos de mayor valor agregado que 'recoger pedidos'. En vez de ayudar a nuestros distribuidores a comprarnos, podemos ayudarlos a que vendan nuestros productos, entrenando a la fuerza de ventas para hacer un buen merchandising, o mostrar nuevos productos, o buscar nuevos distribuidores. Todo ello gracias al tiempo liberado en la parte administrativa de la venta en del esquema tradicional.

También se puede usar una EXTRANET para atender una red de servicio técnico y post venta de distribuidores, como pasa por ejemplo con www.epson.cl/extranet/.

4.2.3. Para comprar

Es en el lado de la compra donde se está desarrollando con más fuerza el Comercio electrónico, debido a las claras ventajas que ofrece. Comprar a través de INTERNET permite:

- a) ampliar las posibilidades de suministro
- b) bajar precios de compra
- c) reducir tiempo de compra
- d) bajar el costo de la transacción. Los departamentos de compra se encargan de todas las compras. En las compras se cumple generalmente la 'ley de Paretto' por la cual, aproximadamente el 20% de los ítem de compra se llevan el 80% del valor comprado, mientras que el 80% de los ítem de compra se llevan el 20% del valor de lo comprado. Sin embargo, el tiempo de dedicación por transacción es muy parecido en un caso y otro. Por lo tanto, usando INTERNET para el 80% del numero de ítems libera una

gran cantidad de tiempo (que se puede dedicar al 20% restante, si se trata de compras 'estratégicas')

- e) hacer mas transparente el proceso
- f) tener mejores datos para gestionar mejor la compra, como información acerca de precios medios, máximos y mínimos por proveedor y/o producto, mejores proveedores en cuanto a cumplimiento de plazos de entrega, calidad de productos, etc.

Para comprar a través de INTERNET hay varias posibilidades. Una es hacerlo directamente a través de la página Web de la misma empresa, desarrollando esta funcionalidad en la solución de negocios a través de INTERNET de la propia empresa.

Dell Computers, por ejemplo, tiene en línea a todos sus proveedores, con acceso a los planes de fabricación de la empresa. Los proveedores son informados así de cuales partes y piezas deben suministrar y cuando, reduciendo inventarios tanto Dell como sus proveedores. Esto rompe el viejo paradigma en que la relación con los proveedores era una de tipo win/lose (uno gana a costa del otro) y se transforma en un esquema del tipo win/win (ambos ganan) donde los proveedores son incorporados al ciclo de valor de la siguiente parte en la cadena.

Otra es utilizar portales de comercio electrónico, también llamados "marketplaces", que incorporan la funcionalidad de hacer licitaciones electrónicas entre una comunidad de proveedores, que tienen sus catálogos en línea o bien reciben cotizaciones de los compradores, una por una. El último sistema está más cerca de la cultura de negocios en América Latina, y está teniendo más éxito inicialmente que el modelo de catálogos, que sin embargo es más eficiente a largo plazo.

A esta funcionalidad se le conoce en USA como "E-procurement". En USA lo típico es negociar con distintos proveedores de productos una vez cada cierto tiempo, y en función de ello trabajar con un número reducido de proveedores. En América Latina en cambio las transacciones se suelen hacer una a una, si bien en determinados bienes - los llamados "estratégicos" - se pueden incorporar a los modelos USA, dependiendo del ascendiente que el comprador tenga sobre sus proveedores.

Lo que sucede es que en la cultura de negocios de América Latina está más arraigada la negociación "uno a uno cada vez" como forma más eficiente de conseguir las mejores condiciones de compra, ya que se vende según la importancia del cliente y de las oportunidades de negocio en cada momento. Por eso, se cotiza. El

modelo de cotización (siglas RFQ por “Request for Quotation”) no es de uso común en USA.

Cual sistema es mejor o cual de ellos se impondrá en América Latina es a estas alturas una cuestión más académica que real. Ambos sistemas tienen ventajas y desventajas, y lo más probable es que convivan:

- a) El “E-procurement” permite identificar mejor los productos, a estar basado en catálogos y orientado al proceso de compra, pero tiene el difícil problema – no resuelto satisfactoriamente aún – de la confección del catálogo: quién lo crea, como le llama a los productos concretos (es necesario aún un gran esfuerzo de estandarización) y quien lo mantiene. Además, es difícil de manejar cuando hay una política de precios “uno a uno”, dependiendo de *quién* compra, *cuanto* compra y *cuando* compra. Y esta es, por el momento, la forma en que las empresas hacen negocios entre sí en América Latina.
- b) El RFQ permite mayor libertad de negociación, pero es más ineficiente al requerir de parte del proveedor una atención “uno a uno” no muy distante de tener un vendedor exclusivamente atendiendo los requerimientos de cotización. Sin embargo, permite automatizar todo el resto del flujo.

Hay varios portales que están buscando lo mejor de ambas soluciones, como www.senegocia.com en Chile o www.mercadoelectronico.com.br en Brasil.

El Modelo de ingresos de estas empresas es por la vía de arrendar a compradores y proveedores su plataforma transaccional, o de cobrar por transacción, o de cobrar por servicios adicionales alrededor del desarrollo de una comunidad de negocios (asesoría, capacitación, etc.)

4.2. Que pueden hacer las PYMES **hoy**

Las barreras de entrada en el Comercio Electrónico han bajado sustancialmente desde la época del EDI, que fue su precursor. Una PYME no necesita invertir grandes sumas de dinero para incursionar en el comercio electrónico, sobre todo si se toma en su acepción más amplia (que no implica necesariamente ‘pago en línea’)

Además, hay muchos pasos que se pueden dar que no suponen una inversión, como por ejemplo:

- a) 'Buscar y ser encontrados': inscribirse en portales de negocios, como los ya indicados www.mercantil.com (América Latina), www.ecplaza.net (Asia), www.wand.com (USA) y www.eceurope.com (Europa) La inscripción en todos ellos es gratuita, y además dan un e-mail gratis. Para no "llenarse" de ofertas, a veces es bueno tomar el e-mail gratis, que se lee en el mismo portal, sin que nos llegue a nuestro computador.
- b) Hacer una página Web gratis: hay varios portales que entregan página Web gratuita, lo cual sirve para aprender en que consiste y como se hace, sin gastar dinero por ello. Por lo general no son de suficiente calidad como para que sean una solución de largo plazo, pero es un primer paso y sin costo. Ejemplo de ello es www.e-pagos.com
- c) Buscar y poner oportunidades de negocio: la mayoría de los portales de negocios (y desde luego, los tres mencionados en el punto a) más arriba) tienen una sección para poner oportunidades de negocio, algunos de ellos con herramientas que permiten incluir fotografías, como es el caso ya comentado de www.mercantil.com
- d) Buscar datos de empresas: los portales B2B ofrecen ese servicio gratis, de momento. Hay bases de datos muy amplias, que incluyen los productos que se venden, que se compran, noticias de la empresa, las marcas que representa, el volumen de exportaciones e importaciones, los datos financieros, etc.

El tener una página Web para hacer negocios es un siguiente paso. Lo importante es definir para qué se quiere la página. Puede ser enfocada a encontrar distribuidores, o a exportar, o a vender, etc. El precio de esta herramienta fundamental en los negocios en INTERNET ha bajado mucho desde que comenzaron a hacerse, y hoy se encuentran buenas soluciones, que incluyen la conexión a INTERNET, correo electrónico y hospedaje de la página por menos de US\$ 500 al año.

Se puede también ingresar en los portales de servicios de comercio electrónico para comprar y vender. En Chile, están www.senegocia.com, www.artikos.com y www.merconet.com ; en Brasil, www.mercadoeletronico.com.br; y así en casi todos los países de la Región. El modelo de negocios en casi todos ellos es que quien vende paga una cuota mensual y un porcentaje de la venta efectuada.

Otro medio de promoción de negocios en portales B2B son los llamados 'banners' o publicidad gráfica. Hay varias ventajas respecto de la publicidad clásica en un directorio telefónico o una revista o publicación periódica, como se explica en el Capítulo 5.4.

4.3. Como implementar proyectos B2B en las PYMES

Con todo lo explicado anteriormente, los pasos recomendados para las empresas que desean ir escalonadamente son:

- a) Formarse e informarse. Este documento es un medio de formación e información. Aparte están los seminarios, diplomados, etc.
- b) Usar los servicios gratuitos de los portales B2B
- c) Escalar presencia, con un sitio Web dedicado al B2B, dominio propio (el dominio es el nombre que sale después de las siglas 'www' y se tiene mejor presencia si es un nombre propio de la empresa (típicamente www.empresa.com) que si el nombre propio está después del dominio del ISP o del portal (típicamente www.dominio.com/empresa)
- d) Inscribir el sitio Web en los principales buscadores
- e) Utilizar servicios de Comercio Electrónico prestados por terceros

Si hubiera que sintetizar en unas pocas reglas los proyectos de e-business (y esto es válido tanto en el B2C como en el B2B o cualquier otro tipo de proyecto) señalaría tres:

- 1) Si va a incursionar en INTERNET para hacer negocios, hay que hacerlo con profesionalismo, dedicando tiempo y atención. Un proyecto de e Business es mucho más que "hacer un sitio Web"
- 2) Detrás de una acción en INTERNET debe haber un *objetivo de negocios*: no se trata de un proyecto tecnológico, sino de uno que usa la tecnología para hacer negocios. Hay todavía confusión de parte de muchos empresarios respecto de que esto es un "negocio tecnológico", siendo que se trata de un negocio que usa tecnología.
- 3) Hacer negocios en INTERNET es un proceso, que hay que llevar a cabo 'sin prisas, pero sin pausa'. Detenerse es retroceder. Por lo tanto debe estar planificado, y siempre tiene que haber respuesta a la pregunta: y ahora, ¿qué mas?

5. MARKETING EN INTERNET:

Si hay un aspecto en el cual INTERNET ha demostrado ser una herramienta formidable, este es el marketing. La clave es "interactividad" junto con la posibilidad que da INTERNET de interactuar con el mercado uno a uno, a costos totalmente asequibles: conocer al mercado de primera mano, saber que quiere, saber cómo responde mejor a los mensajes publicitarios de forma instantánea, y un largo etcétera es lo que hace a INTERNET una herramienta que permite

desarrollar la empresa alrededor del cliente, haciendo realidad las teorías tan en boga en los últimos tiempos sobre las empresas orientadas al cliente.

5.1. Que cambia del Marketing en INTERNET

El Marketing también cambia respecto a sus reglas tradicionales cuando se trata de hacerlo usando INTERNET.

La principal razón es de que se trata de un medio *interactivo* donde se combinan mensajes (texto e imágenes), contenidos (información, productos) y funcionalidades (contacto, transacción)

Pero además es un medio en el cual la capacidad de retención de una persona que lo usa es cada día menor, porque la oferta es cada día mayor, por lo cual la eficiencia se mide en términos de efectividad en el mensaje, claridad y sencillez en el contenido, y facilidad y rapidez de uso.

Por lo tanto, el marketing en INTERNET es esencialmente dinámico: necesita cambiar continuamente y adecuarse a los objetivos de la empresa y la reacción del mercado. En INTERNET se puede establecer una relación 'uno a uno' con los clientes, se tiene información de vuelta rápidamente respecto de acciones realizadas y por lo tanto se puede evaluar directamente dichas acciones, de forma mucho más acertada que con los medios tradicionales.

Esto permite diseñar y llevar a cabo planes de fidelización del cliente, que en INTERNET son importantísimos, ya que la competencia es muy fuerte. Pero a la vez, si se da un buen servicio y se mantienen buenas condiciones de precio y comodidad en la entrega, el cliente es fácilmente retenible. Dar por ejemplo un buen descuento en la próxima compra si un amigo hace una compra es una buena forma de fidelizar, lo mismo que hacer planes de puntajes para adquirir mayores descuentos por volumen de compra. La ventaja es que puesto que el cliente es conocido, hay buena información para llevar a cabo los planes de fidelización, y son menos onerosos.

Aparte de estos temas, las herramientas de marketing siguen siendo las mismas: promociones, publicidad, marketing directo. Los medios cambian, porque se usan sobre INTERNET.

Una última recomendación: su competencia no se duerme. Visite su sitio Web.

5.2. El e-marketing y el marketing viral

Por marketing viral nos referimos a las acciones de promoción de nuestros productos llevados a cabo por agentes externos que a su vez lo promueven con otros agentes externos, y así sucesivamente, propagando la red de contactos de ventas como un virus. Conceptualmente no es nuevo, ya que es el mismo sistema de ventas usado por empresas como Avon, Tuperware o Amway. La diferencia está en que la facilidad de comunicación a través de INTERNET lo hace un medio muy eficaz y eficiente de marketing de productos. El uso de INTERNET para acciones de marketing es el e-marketing, del cual el marketing viral es uno de sus más fuertes elementos.

Una primera herramienta de marketing viral en INTERNET es el e-mail o correo electrónico, que es la más sencilla y fácil forma de llegar a los potenciales clientes.

Partir con una lista de correo electrónico para promocionar la página Web donde tenemos los productos, ofreciendo un buen precio por la primera compra, o un premio por traer a un amigo, es un sistema sencillo de comenzar a hacer marketing directo.

El envío de e-mail masivos es sin embargo ilegal en algunos países, porque se considera que vulnera la privacidad de las personas. Por eso, en los primeros e-mail debe ponerse una posibilidad de 'bajarse' de la lista de distribución. Y eso hay que cumplirlo con quienes hayan manifestado que no desean que les manden más e-mail.

Puede comenzar con los clientes actuales, con conocidos y amigos, que no tendrán ese problema. Puede contratar este servicio a empresas que lo hacen con listas de correo electrónico que consienten en recibir ofertas. O puede armar una red de distribuidores entre los mismos cibernautas, modelo crecientemente recurrente y con distintas modalidades, como por ejemplo:

- 1) Al estilo de las cadenas de distribuidores de productos para el hogar, donde un distribuidor busca subdistribuidores, y estos a su vez sub distribuidores, llevando un porcentaje de la venta distinto de cada tramo. Un ejemplo de este modelo a través exclusivamente de INTERNET es www.m2000.ws lanzado por un cibernauta español que bajo el apodo Fenix y el desarrollo de la "cultura samurai" ha armado en todo el mundo hispanoparlante una red – según dice- de 250.000 distribuidores que venden un curso de comercio

electrónico para ayudar a las empresas a realizar su proyecto de comercio electrónico. Para reforzar el factor “confianza” hay links a distribuidores con su foto y la foto del cheque que han cobrado – por varios miles de dólares.

2) El esquema anterior para vender, pero no para captar distribuidores, es decir, la red se desarrolla “off.line”. Por ejemplo, el caso chileno de www.les1.com por el cual venden directamente productos a sus cononidos y se llevan su comisión. Aquí el factor confianza lo dan dos hechos: los productos a vender son de marcas conocidas, y quien vende lo hace a gente de su entorno directo (amigos, parientes, etc.) Lo original de la estrategia de marketing seguida es que partieron por el segmento ABC1, que es donde está el dinero, enfocados a captar jóvenes que de esta forma tienen dinero para su “carrete” (o panoramas de fin de semana)

Una segunda herramienta es la de estar en los buscadores más conocidos, de forma que al ingresar determinadas palabras (denominadas ‘keywords’) aparezca un vínculo a nuestra página Web. Este servicio generalmente está incluido en los contratos de los ISP (ver definición en 2.3) Hay portales dedicados a listados de empresas que responden a keywords. Los rematan, de forma que quien pagó más sale primero. El precio es por miles de visitas.

Los buscadores más universalmente utilizados son www.google.com, www.yahoo.com, o www.altavista.com pero también los hay nacionales y regionales. En el caso de los tres nombrados, se paga para aparecer antes, lo cual es conveniente ya que por cada entrada suelen haber miles de referencias. Para no desperdiciar el dinero, hay que preguntarse cómo se buscaría uno mismo en INTERNET, o preguntar a amistades. El uso de palabras combinadas – por ejemplo “ecoturismo en Chile” también reduce significativamente el número de referencias y por lo tanto es más factible de ser encontrado.

El dueño de un hotel de agroturismo en la VI región, www.cuncumen.cl encontró clientes en Europa y Asia usando los buscadores de esta forma, y fue encontrado también por operadores de turismo al poner frases más que palabras en los buscadores.

Hay varias ideas de e-marketing con buenos resultados:

- a. premios por visitar el sitio Web y hacer alguna actividad de valor para la empresa (registrarse como Miembro, hacer una primera compra) Puede tratarse de premio directo de bajo

- costo pero de interés, o un sorteo de algo de mayor valor (viaje, computador, etc.)
- b. descuentos promocionales en primera compra o regalo por primera compra
 - c. descuento en siguiente compra si trae un nuevo miembro que compre
 - d. Puntajes cambiables por productos o descuentos en la siguiente compra. Por ejemplo, bazuca (www.bazuca.com) entrega “municiones” a sus clientes, que pueden cambiar por productos o descuentos en la compra de otros productos. Lan Chile (www.lanchile.com) entrega millaje extra a quienes compran por primera vez a través de INTERNET.

Detrás de todas estas ideas está la característica diferencial de que a través de INTERNET podemos conocer directamente al cliente y traspasarle parte de la iniciativa de los esfuerzos de marketing, ahorrándonos esos costos y apoyándonos en los mismos clientes para aumentar tanto ventas como nuevos clientes.

Una vez tenemos datos de consumo, se puede entrar en una faceta de mucho valor agregado en el marketing viral: el “Data Mining” o análisis de hábitos de consumo de los clientes en función de aspectos tanto demográficos como de consumo (por ejemplo, deducir los gustos del cliente y adelantarse a ofrecerle productos que le interesan) Por ejemplo, si compra libros de ciencia-ficción o de determinado autor, avisarle cuando haya un nuevo ejemplar y ofrecerlo con un descuento.

Hay que contar que aunque el cliente haya comprado en nuestro sitio Web, no necesariamente va a estar entrando todos los días. Gracias al Data Mining se puede ser proactivo y ofrecer a cada uno lo que le interesa, con un menor costo y esfuerzo de marketing.

5.3. La página o sitio Web como herramienta de marketing

Esta es una herramienta central para hacer negocios. Es la presentación de la empresa, y puede ser su tienda virtual. Se recomienda:

- a) Que sea simple: fácil de entender, rápido para entrar. Sobre todo la primera página. Hay que recordar que su página Web es una más dentro de millones que hay. El cliente que entra le da una oportunidad, y es muy difícil que vuelva si no le gustó. *La primera página tiene como objetivo que el cliente pase a las siguientes o se quede en el sitio Web.* Si demora mucho en bajar, se irá. Que no sean más de 15 segundos (hace tres años atrás el tiempo límite

- era de 20 segundos, y las expectativas de tiempo permitido bajan según aumenta la celeridad por el uso de banda ancha)
- b) Que sea profesional: diseño limpio y sencillo. No hay que mostrar un 'escaparates de luces'
 - c) Que sea actualizado: INTERNET es dinámico. Hay que mantener la información al día, y revisar los colores, los fondos y las fuentes utilizadas. En INTERNET también hay "modas", y el diseño que era espectacular hace un año puede verse anticuado hoy.
 - d) Que sea 'pegajoso': se trata de que quienes lo visiten, vuelvan. Hay que hacer cambios interesantes y frecuentes también en el contenido y en las secciones que tiene el sitio, resaltando las que se vean más populares. Para ello, es esencial el análisis del tráfico de su sitio Web. Hay muchos ISP, como se ha indicado, que entregan esos datos. De lo contrario, hay varios softwares y sitios web que prestan el servicio. En Chile está por ejemplo www.certifica.cl y en el ámbito internacional está por ejemplo www.webtrends.com
 - e) Que se sepa que está: promócelo, crea en él. Póngalo en su tarjeta de presentación, en su publicidad, cada vez que presente su empresa, en la papelería de la empresa
 - f) Que se mantenga: Coméntelo con clientes y amigos, que lo evalúen, modifique lo que sea mejorable, dele mayor realce a lo que sus clientes más valoran
 - g) Que sea interactivo: busque la opinión de los usuarios, y responda sus e-mails inmediatamente
 - h) Que sea positivo: uso de buen lenguaje y una actitud positiva. No engañe: sea honesto con todo lo que dice en la página Web.
 - i) Que siga bien: evite juicios usando mal material de terceros. Si saca información de otra página Web o portal, que lo sepan. En la mayoría de los casos, le pedirán solo un vínculo a su página. Si piden licencias, páguelas. El contenido de valor debe tener su precio. No 'piratee' contenido

5.4. Páginas Web para marketing de productos

Una página Web puede ser un medio excelente de para posicionar marcas, productos y conseguir fidelidad de clientes además de datos demográficos muy caros de conseguir por otros medios.

Por ejemplo, el producto chileno Cerveza Cristal puso una página Web solo dedicado al mismo producto (www.cristal.cl) Al entrar, pide el año de nacimiento, consiguiendo un primer dato demográfico acerca de quienes están interesados en la cerveza. Adentro tiene los eventos auspiciados por la marca, con secciones interactivas, promociones, juegos e incluso diferentes spots en video. Con ello

saben qué eventos son los más solicitados, cuales spots publicitarios tendrían mejor llegada al público, y crean fidelidad de marca.

La persona responsable de este proyecto en CCU ha dicho que los resultados del sitio han superado las expectativas más optimistas.

Otro ejemplo es la marca de helados Savory (www.savory.cl), propiedad de Nestle de Chile. Aquí se busca una identidad entre la familia y los helados y productos Savory, también en base a juegos interactivos y secciones con promociones. Utilizan el sitio para promocionar los nuevos productos a lanzar, y recoger opiniones sobre los existentes. Así, además de fidelizar clientes, conocen sus gustos, la aceptación de nuevos helados, y hacen publicidad a un costo que es una fracción de lo que cuesta en medios masivos más tradicionales, como la televisión.

5.5. Publicidad en INTERNET: el uso de banners

Se llaman “banners” a las imágenes localizadas en las páginas Web con objetivos publicitarios. Este medio de publicidad es asimilable a la valla publicitaria en vía pública y al anuncio en un medio escrito. Tiene ventajas claras respecto de estas dos:

- a) Se puede cambiar el contenido de acuerdo con el contrato que se haga. En los medios tradicionales lo que se escribe es lo que queda.
- b) Hay muchas más opciones para llegar a mercados segmentados
- c) Son más baratos que un aviso destacado en un medio tradicional
- d) Permiten animación gráfica (no son estáticos)
- e) Desde el banner se puede hacer un vínculo directo (“link”) hacia la página Web o donde esté la información que deseamos mostrar (oportunidad de negocios, etc.)
- f) El número de personas que lo ven puede ser muy superior al número de personas que ven un medio tradicional
- g) Permite hacer un seguimiento de la publicidad realizada, y de su efectividad, ya que hay medios para saber el origen de quienes llegan a la página Web desde un banner: desde qué sitio Web vinieron, desde qué tipo de dominio (punto com, punto cl, etc.) desde qué lugar geográfico, desde qué tipo de browser...
- h) Se puede medir la efectividad de la campaña, sobre la base de las vistas de página (Page Views) o los clics encima del banner (Clickthrough)

El tamaño ha ido variando con el tiempo, lo mismo que la forma de presentación. La razón estriba en la proliferación de banners en los sitios Web y en el hecho de que no atraen la atención. En el año 2001 lo que se está experimentando más son los “pop up windows”

(ventanas o mini sitios Web que se activan al ingresar en la página inicial del sitio Web) y las imágenes que se mueven, o “banners flotantes”.

Otro tema interesante es la *modalidad* de contratación. Hay fundamentalmente dos formas:

- a) Precio fijo: se paga mensualmente por tener el banner en una página de portal y en una posición de la página. Equivale a un anuncio publicitario en vía pública. Tiene la ventaja de que si es en un lugar de mucho tráfico, lo ve mucha gente y el precio es fijo. Las tarifas son muy variables, dependiendo del portal y de la página, entre US\$ 200 por año y US\$ 15,000. También está la posibilidad, en algunos portales, de contratar un banner en exclusiva o compartido (generalmente, hasta un máximo de 4 anunciantes)
- b) CPM (precio variable, que quiere decir Cost per Milliard): se cobra por cada mil veces que entran en la página donde está el banner. Tiene la ventaja que hay un costo directamente asociado a las veces que se ve el banner (en el caso de precio fijo, es independientemente de cuantas personas ven el banner) Las tarifas por esta modalidad se mueven entre los US\$ 25 / CPM y US\$ 50 / CPM.
- c) CPC (precio variable, que quiere decir Cost per Click): se cobra por cada mil veces que se hace clic sobre el banner. El costo es aún más directamente asociado a la eficacia del banner Por lo mismo, las tarifas por esta modalidad son más caras que el caso de los CPM (alrededor de US\$ 500 a US\$ 1,000 por CPC)

Ahora bien, mientras más visitado sea un portal, más caros serán los banners en la modalidad de precio fijo, e incluso en ocasiones en la modalidad CPM (porque las probabilidades de que entren visitantes es mayor) La forma de medir esto es mediante las ‘vistas de página’ (page views) que generalmente son auditadas por entidades externas, como una forma de certificación independiente. Un page view es cada vez que un navegante entra a una página de un sitio Web.

También mientras más segmentado sea el portal, es más caro el anuncio, ya que va directamente al público objetivo. Obviamente, si además de segmentado, tiene más tráfico, el precio es superior en el caso de precio fijo.

En un comienzo, cada empresa poseedora de un sitio Web salía a vender sus banners. Con la proliferación de la oferta, y en la medida en que INTERNET se ha ido consolidando poco a poco como un

canal válido para la publicidad, nuevos actores han hecho aparición en la industria de la publicidad por INTERNET:

- 1) Los Add Network (Redes de publicidad) cuya misión es agrupar una cartera de sitios Web donde la suma sea de mayor valor que la simple agregación. No son agencias de publicidad, sino que concentran muchos sitios Web para ofrecerles a las agencias de publicidad una gama variada de alternativas. Los add networks toman la representación del sitio Web y se encargan de comercializar sus banners, liberándoles de este trabajo – que generalmente no tiene nada que ver con la actividad central del sitio Web – y cobran un porcentaje de las ventas (entre un 30% y un 50%, dependiendo del sitio Web y del Add Network)
- 2) Los Add Server (servidores de banners) cuya misión es administrar técnicamente los banners. Esto se hace mediante un servidor independiente de donde están los sitios Web, que se encarga de “mostrar” los banners de una página Web que han sido contratados a un Add Network o entregados al Add server para que lo administre. Cada vez que un navegante entra en una página Web donde hay banners administrados por un Add Server, se le solicita a éste que muestre el o los banners correspondientes a esa página. Esto se llama “impresión” del banner.
Todos los Add Network tienen su propio Add server. Algunos cobran el servicio por separado, otros dentro de la venta de banners.
- 3) Las empresas de auditoría que certifican el tráfico de las página Web con banners, lo cual es exigido por el mercado, en especial cuando se vende bajo la modalidad CPM.

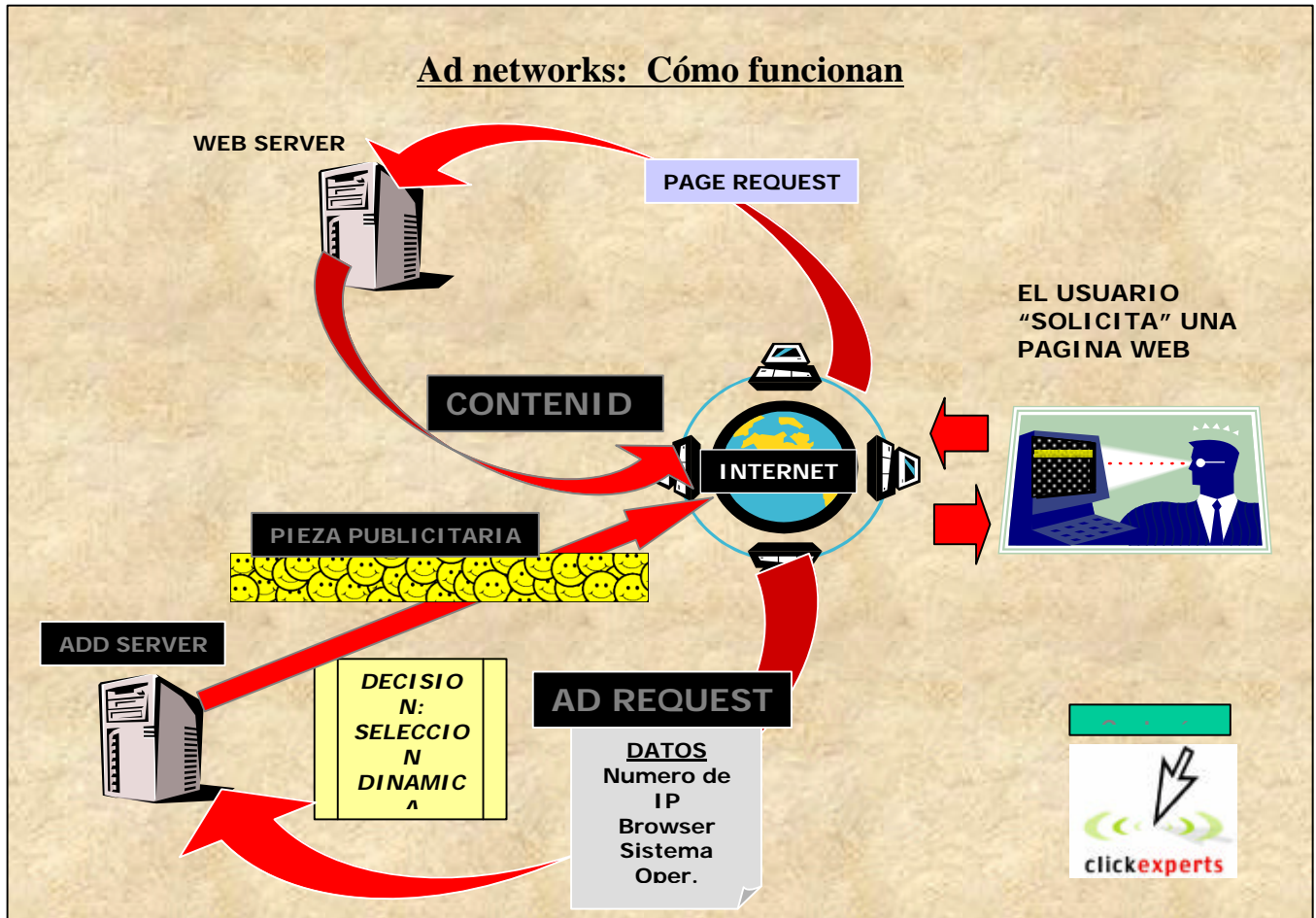
En las campañas publicitarias en la Red, participan los Add Networks, los Add servers y las agencias publicitarias. Pueden ser de tres tipos:

- 1) Site Specific: se escoge sitios Web específicos donde se quiere poner banners, dentro de la cartera disponible del Add network
- 2) Run on Channel: por el cual se lleva a cabo una campaña en todo un “canal” de sitios Web, agrupados por categoría homogénea: canal del deporte, canal de la mujer, canal de finanzas, etc.
- 3) Run on Network: por el cual se lleva a cabo una campaña en toda la red del Add Network

La gran ventaja de INTERNET es que gracias a la auditoria de los sitios se puede tener un seguimiento al día y exacto respecto de la

eficacia de la campaña. Incluso, se pueden testear varias piezas gráficas y ver cual es la que es más eficiente. También se puede contratar una campaña por CPMs y luego ir focalizando el uso de esos CPM en los sitios con mejor respuesta.

La respuesta en el caso de los banners se mide por el porcentaje de veces que se hizo clic en el banner en relación al número de Page views. Este concepto se llama "Clic through rate".



Por lo tanto, mediante el uso de los banners se puede determinar la eficacia de distintas piezas gráficas y de distintos sitios Web, mejorando sustancialmente el retorno sobre inversión publicitaria frente a medios tradicionales. En la medida en que haya más cibernautas, no dudamos que la publicidad en INTERNET conseguirá una parte cada vez mayor de la torta publicitaria, ya que permite un mejor control de la inversión llevada a cabo y un mejor monitoreo de la eficacia de la campaña.

Nike, por ejemplo, llevó a cabo en su sitio Web un concurso por el cual los navegantes escogían cual de las campañas les gustaba más. No es que lo vieran así de directo. En realidad, se les hacía navegar por distintos mensajes gráficos, para que eligieran el de mayor interés. El resultado práctico es que el mercado dijo cual secuencia era la que le llegaba más directamente en función de datos demográficos (edad, estrato socioeconómico, ubicación geográfica) Con ello, se puede hacer una campaña de marketing segmentada y personalizada, en distintos medios con distintos mensajes. Esto es un ejemplo de las potencialidades que ofrece la publicidad a través de INTERNET.

Respecto al uso de los banners y su contenido como herramienta de marketing, hay que tener en consideración algunos consejos, ya que el buen resultado será una mezcla de buena segmentación y buen contenido del banner:

1. *El banner debe tener un objetivo comunicacional claro:* que vayan a nuestro Web site, que nos manden un mail, que se recuerden de una marca, o una promoción para que compren, etc.
2. *El banner, por ser una pieza gráfica que admite animación tiene muchas posibilidades comunicacionales que ofrecer, y que hay que usarlas con criterio.* Los banners 'institucionales' (nombre de la empresa o su logotipo) pueden ser válidos para marcas muy reconocidas, pero en la generalidad de los casos – sobre todo las PYMES – es mejor decir algo acerca de lo que se vende o lo que se hace, o anunciar directamente una promoción. En el caso del B2B, anunciar el objetivo que se tiene (ejemplo: busco distribuidor, o compro X) En definitiva, el contenido del banner debe estar al servicio del objetivo de la campaña.
3. *Se debe analizar bien donde se contratan los banners:* en función del objetivo que se persigue, analizar en qué portales los interesados irán con mayor posibilidad. Hay portales para todos los temas, países, edades, etc. Generalmente, mientras más específico el portal, más barata la publicidad, pero menos personas lo ven. Aquí se trata de ver la *efectividad* respecto de lo que se desea: si se trata de ventas masivas, mejor portales generales. Si se trata de negocios, portales de negocios. Si se trata de productos para la mujer, portales de mujer, etc. Si se tienen menos visitas pero de un 100% del objetivo de mercado, es mejor que tener más visitas pero de un público heterogéneo. Este es uno de los valores agregados que entregan los Add Networks (en Chile funcionan www.ad2win.com, www.latinmedios.com y www.publired.cl , filial de Telefónica))
4. *El tamaño y peso de los banners es un factor limitante.* Mientras más sofisticado y gráfico el banner, más peso en Kb tiene,

haciendo más lento abrir la página Web, lo cual puede crear una actitud contraria al anunciante por parte del usuario.

5. *El diseño gráfico del banner debe ser apropiado con el diseño de la página Web donde está.* Una cosa es querer llamar la atención mediante un banner y otra es provocar una disfunción visual que puede ser incluso contraproducente para el anunciante.
6. *Aprovechar el intercambio de banners.* Se puede intercambiar banners con sus proveedores, con sus clientes, con portales existentes: se trata de que Ud. ponga un banner de ellos en su página Web, y ellos uno suyo en la página Web de ellos. Con ello consigue algo importante para tener éxito en INTERNET: visibilidad. Hay sitios dedicados al intercambio de banners (ejemplo, www.bannerlandia.com) que puede ser gratis o pagado, dependiendo de si la página Web donde ponemos nuestro banner tiene mayor tráfico (esto es, personas que lo visitan) y si está mejor o peor segmentado.

5.6. Sobre el “e-pricing”

Los precios son una parte importante en el éxito de un sitio Web donde se venden productos y servicios. Como se comentó más arriba, la promesa al cliente y la propuesta de valor al cliente deben estar lo más cerca posible de “más variedad, mejor variedad, mejor precio y más comodidad”. Lo mismo por el mismo precio, sólo que vendido por INTERNET hace rato que dejó de ser atractivo como propuesta – si es que alguna vez lo fue.

A la hora de fijar precios, sobre todo en una venta B2C, las teorías tradicionales no han sido cambiadas ni superadas. Sólo que hay nuevos elementos de costo y de ahorro en la formación del precio. El resultado debería ser un precio final mejor que el equivalente a comprarlo en el comercio tradicional, contrarrestando ahorros y mayores costos:

- Ahorros por el lado de los costos de venta y marketing, como se describió en el apartado acerca de la tienda virtual.
- Mayores costos por el lado de la distribución, ya que hay que poner el producto en el domicilio del comprador.

Hay dos formas de mostrar los precios al consumidor final:

- a) Precio “puesto en la casa” con todos los conceptos incluidos. Es mucho más claro para el cliente, pero supone trabajar fino en el costo de distribución o entrega, ya que un mal cálculo puede suponer perder en la entrega todo lo ahorrado en la venta.

- b) Precio “puesto en la casa” con el costo de entrega desagregado. Hay quienes cobran hasta determinado importe de venta y desde ahí se subvenciona o no se cobra. Este sistema es tal vez un poco más confuso para el cliente (sobre todo mientras más lejos esté del origen de la compra) pero permite tanto a vendedor como a comprador tener claro la parte de precio de venta y precio final.

5.7. Encuestas en la Red

Como se dijo al principio de este capítulo, una de las aplicaciones más formidables de INTERNET es su capacidad para llegar directamente a los clientes y conocer sus inquietudes, ideas y requerimientos. Las encuestas, ese medio tradicional de preguntar al mercado, es uno de los que mejor encajan con lo que INTERNET es y lo que INTERNET ofrece.

Las ventajas de hacer encuestas por INTERNET se derivan de todo lo que hemos visto hasta ahora respecto de este medio:

1. Segmentación de mercado objetivo: la encuesta tradicional segmenta típicamente por criterio geográfico y estrato socioeconómico. En INTERNET se puede segmentar además por campo atributos demográficos y de profesión (mujeres, ejecutivos, estudiantes, padres, etc.) y de grupos de interés (hobbies, profesiones, etc.) Para ello basta con publicar la encuesta dentro de sitios Web segmentados
2. “Anonimato” y cercanía a la vez. El encuestado no se siente cohibido por una persona frente a frente en la encuesta. Siente que es anónima. Al mismo tiempo, como se trata de una herramienta interactiva, y hay cierta familiaridad con el INTERNET, no lo siente como algo lejano y frío.
3. Costo por encuesta hecha: el costo variable de la encuesta es cero. Una vez publicada en INTERNET, corre por cuenta del encuestado (su tiempo, y este repartido como quiere) A menos que se le entregue un premio por contestar a todos los encuestados
4. Posibilidad de incorporar todos los elementos multimediales (gráfica, audio, video) en un mismo entorno. Se puede usar para pedir la opinión del encuestado acerca de imágenes, colores, contenidos, música, etc.)
5. Posibilidad de probar algunos productos multimediales (ejemplo, música en mp3)

6. Asincronismo con población encuestada: el encuestado puede contestar cuando quiera, parcialmente todo. No es necesaria una persona al otro lado al mismo tiempo
7. Llegar a más gente con el mismo esfuerzo en el mismo tiempo, debido a que al estar en varios sitios Web con mucho tráfico, más personas pueden acceder a responder la encuesta
8. Es más espontánea, debido a que el encuestado se presta voluntariamente a la encuesta
9. Se puede cambiar rápidamente basándose en el feedback obtenido. Al poder monitorearse al mismo tiempo que se hace, nos permite comprender qué preguntas están más formuladas -debido a la respuesta- cambiándolas sobre la marcha. Si notamos una mayor propensión a entregar según que tipo de datos, podemos ampliar dicha información y quitar aquella que no tiene respuesta, haciéndola menos incómoda para el encuestado.

Sin embargo se deben tener también en cuenta algunas limitaciones, sobre todo considerando que no todo el mercado objetivo de todos los productos y servicios tienen acceso a INTERNET y utilizan la red:

1. Discrimina solo público que sabe usar multimedios
2. Por lo anterior, hay sesgo en la muestra si no existe algún filtro de selección de encuestas. Es decir, es necesario un análisis del perfil del usuario que ha contestado la encuesta
3. No es aplicable a productos que incorporan el gusto y el tacto
4. No es aplicable a todos los segmentos de mercado (hay quienes no tienen PC)
5. Salvo si se introduce encuestador en "chateo" pierde riqueza de "feedback inteligente"

Por lo tanto, considerando estas limitaciones, los factores de éxito en las encuestas en la Red son los siguientes:

1. Buena segmentación, a través de portales visitados por público objetivo al que deseamos encuestar. Por ejemplo, si quiero encuestar acerca de prenda deportiva, poner banners en los portales deportivos para llevarlos a la encuesta.
2. Premios entre quienes contesten (pueden ser mejores, por menor costo de encuesta) Esos premios, en los casos en los que se busca traer personas a la encuesta a través de banners, tienen que ser resaltados
3. Preguntas claras, "autoevidentes" que no requieren explicaciones, ojalá con opciones predefinidas. Hay que recordar que al revés de la encuesta con personas preguntando, en este caso, no hay aclaraciones a las preguntas. Por otra parte, dejar abierta la respuesta es cierto

que trae opiniones más espontáneas, pero es luego muy difícil tabular dichas respuestas. Además, la estructuración permite focalizar la respuesta y aclarar lo que se pregunta.

4. Cuestionario concreto, entretenido y corto (no más de 5 minutos frente al PC, no más de 15 preguntas, ofrecer alternativas de respuesta, dejando libertad)
5. Ojalá con sistemas que filtren los sesgos de navegantes. Nunca faltan quienes responden más de una vez, o responden cualquier cosa. En el primer tema, se puede filtrar por origen de entrada a la encuesta, o mejor dando una clave de ingreso, por lo cual se puede filtrar a quienes desean contestar más de una vez (a menos que lo hagan desde distintos e mail) Se ha visto, no obstante, que en general los cibernautas no pierden el tiempo en este tipo de bromas. Hay distintas herramientas de encuesta en INTERNET:

- 1) Encuesta directa a suscriptores vía e-mail. Se envía la encuesta a quienes han autorizado el envío de e-mail. Puede darse un premio por responder (generalmente la gente es reacia a hacerlo)
- 2) El “Online Survey” por el cual el cibernauta contesta directamente un cuestionario en línea. Para que el cibernauta llegue a la encuesta se utilizan generalmente banners en portales de mucho tráfico para el público objetivo, o en newsletters. Es en estas encuestas donde se torna crítico el buen diseño de la encuesta, que supone invertir tiempo en la lógica de navegación (llamada “piping”), así como la claridad del vocabulario y de alternativas de elección, para una buena tabulación de resultados y posterior análisis.
- 3) El Online FOCUS GROUP, por el cual vario cibernautas concurrentes responden a preguntas acerca de productos, hábitos de consumo, etc., y ven las respuestas de los demás, generándose debates de opinión. Puede ser muy útil por ejemplo para ver la reacción ante determinadas piezas gráficas, o el uso de un software, un una canción, etc.
- 4) Análisis de tráfico de sitios Web. Esto es una encuesta “pasiva”, que viene de analizar quién visitó el sitio, qué páginas vio, sobre qué botones hizo clic, etc. Contrastado con las expectativas que hay para cada página y cada botón, se puede inferir en qué medida se está cumpliendo frente al cliente.
- 5) Encuesta sobre un sitio Web de Encuesta: un sitio Web de Encuesta es una empresa de encuestas que utiliza todas las ventajas de la Red para realizar encuestas para terceros. Tiene la ventaja que conocen su oficio y pueden preparar, administrar, monitorear y analizar las encuestas con gran profundidad. Ejemplos de sitios dedicados a encuestas: www.surveysite.com,

www.insightexpress.com (que tiene sistemas para armar encuestas On line desde US\$450) o www.webmarketing.net

6. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Aunque hemos insistido en que los proyectos en INTERNET son proyectos de negocios que usan tecnología, y por lo tanto no hay que ser expertos en tecnología para ponerlos en marcha, no cabe duda que hay que al menos tener un buen manejo conceptual de la tecnología que hay detrás del comercio electrónico.

Gran parte de esto ya lo hemos descrito en el primer capítulo, al hablar de cuales han sido las innovaciones tecnológicas que han producido el éxito que ha sido INTERNET. En este capítulo veremos en mayor profundidad – pero siempre en un lenguaje cercano a los no técnicos – los aspectos a tener en consideración y que supone tomar decisiones acerca de cómo contratar las tecnologías que usa INTERNET y los proyectos de Comercio Electrónico.

Los elementos tecnológicos sobre los que hay que actuar, y decidir si se subcontratan o se llevan a cabo dentro de la organización son:

- El Servidor de páginas Web y sus dispositivos de apoyo (es decir, el hardware que tiene el sitio Web y muestra las páginas Web a los cibernautas)
- El sitio Web en sí
- Las aplicaciones para INTERNET (es decir, aquéllas que hay “debajo” de un sitio Web y corresponden a los sistemas operativos que necesitan para funcionar y a las funcionalidades del mismo)
- Las Bases de Datos para INTERNET, cuando son recomendables – caso de una tienda virtual con administración de clientes, por ejemplo.
- La conexión hacia sistemas informáticos de la empresa
- Los elementos de seguridad
- Las herramientas de desarrollo.

Por supuesto, estos elementos se suman al acceso a INTERNET ampliamente comentado en el primer capítulo.

Un sitio Web debe estar alojado u “hospedado” en un servidor de sitios Web, cuya misión es mostrar las páginas a los cibernautas que las solicitan. Hay tres alternativas para el empresario:

1. Tener su propio servidor de su sitio Web, lo cual supone, como comentábamos en el capítulo uno, invertir en infraestructura tecnológica
2. Tener su sitio Web hospedado en un servidor de un ISP (hosting)
3. Tener su sitio Web en un servidor de su propiedad operado por un ISP o Data Center. Esta última figura existe desde que comenzó la computación, y su negocio está en especializarse en operar sistemas informáticos por cuenta de terceros. Se encargan de que no haya “caídas” del sistema (es decir, que el servidor no pueda ser accesado por cibernautas) que se hagan copias de respaldo del sistema, etc. La infraestructura, sin embargo, es de propiedad del dueño del Sitio Web, que desea tenerlo en su máquina sin compartir con otros sitios Web

El sitio Web puede estar en un servidor junto con las bases de datos y las aplicaciones, pero también puede estar descentralizada, es decir, dejar por ejemplo el sitio Web ‘hosteado’ en un ISP, pero las bases de datos y las aplicaciones tenerlas en la empresa o en un contrato de ‘housing’. Lo que se busca es una política de protección de datos críticos compatible con un costo asequible para la empresa.

La protección de “intrusos” o hackers se lleva a cabo con dispositivos denominados “firewalls” (cortafuegos) que son cada vez más seguros. Para mayor seguridad, los cibernautas deben pasar por el firewall antes de entrar en el sitio Web. Pero incluso para consultar datos de la empresa, puede existir una base de datos “espejo” (mirror) de la real en un sitio Web, de forma que nunca el cibernauta llegue a entrar en las bases de datos operativas de la empresa.

El sitio Web puede ser desarrollado internamente o externamente. En el segundo caso, debe haber una profunda interacción con el desarrollador, que necesita conocer el proyecto en detalle, y sobre todo tener un “mapa del sitio” (cuales son las secciones y la forma de navegación, es decir, de pasar de una página Web a otra dentro del sitio) Otro aspecto importante a la hora de contratar el desarrollo de un sitio Web es contratar la mantención del mismo (es decir, modificaciones de aspecto, funcionalidades, navegación y secciones) Se debe tipificar las modificaciones y tener una idea de cuanto va a costar llevarlas a cabo.

En general, las empresas subcontratan el desarrollo y mantenimiento de su sitio Web, así como su operación. Solo empresas con proyectos de envergadura lo llevan a cabo por su

cuenta, y aún en esos casos, recurren al menos al housing para la operación

7. DESARROLLO DE PROYECTOS

Aunque suene a una redundancia, la primera consideración en los proyectos de negocio en INTERNET es que son proyectos de negocio, como no nos cansamos de repetir a lo largo de este libro. Se busca hacer negocios a partir de lo que INTERNET da de sí.

Como tal proyecto de negocios, su puesta en marcha tiene las mismas etapas de cualquier otro tipo de proyecto de negocios:

- a) Diseño del Negocio, donde se debe ahondar en el Modelo de Negocios y hacer un Plan de Negocios
- b) Puesta en marcha del proyecto con un equipo de trabajo ad hoc para hacerlo en tiempo record, y
- c) Desarrollo y Crecimiento del Proyecto

Como todo proyecto de negocios, la fase de diseño es esencial para su éxito, ya que de un buen diagnóstico de mercado y un buen análisis FODA de la empresa depende que se diseñe un buen plan de negocios.

El diseño es condición necesaria para el éxito de un negocio en INTERNET, pero no suficiente. Los fracasos de las punto com están llenos de ejemplos en los que falló el Modelo de Negocios, por una mala apreciación de la realidad del mercado, de la industria y de la cultura de compras o de hacer negocios. Pero también fallaron proyectos con buenos Planes de Negocios mal implementados. Cuando se trata de diseñar un plan de negocios y un modelo de negocios, el tema es de negocios. Sin embargo, a la hora de implantarlo, es un tema técnico, organizacional y comercial. Muchos fracasos han venido de que los mismos que diseñan el plan de negocios quieren estar en la parte operativa de su implantación, en vez de quedarse como “aglutinadores” de los esfuerzos que se deben acometer

7.1. Lo que ha hecho fracasar a los proyectos

En una prestigiosa escuela de Negocios de Estados Unidos se llevó a cabo un seminario para discutir y analizar las razones de fracaso de los proyectos de INTERNET. Por supuesto, en estos casos “se habla del milagro pero no del santo”. En cualquier caso, algunas de las conclusiones del seminario pueden ser útiles para evitar caer en

los errores cometidos por otros actores, y desarrollar proyectos a partir de bases sólidas:

- 1) El Business Plan o Plan de Negocios es pieza clave en un buen proyecto, pero **el proyecto debe ser realista, basado en el mercado, no en una “idea genial” que no ha sido testeada en el mercado**. La propuesta de valor al cliente debe ser contrastada en el mercado para saber de antemano si es percibida, si hay creación de valor y si puede razonablemente haber captura de valor (*o sea, que se pague para que el proyecto sea rentable*) *Primera razón de fracaso: Business Plans muy teóricos, con argumentos muy sólidos, pero no contrastados con el mercado.*
- 2) *El proyecto es una Solución genial para un problema inexistente*. En esto tiene mucha incidencia el aspecto cultural de los usuarios: sobre el papel uno puede “ver” una propuesta de valor al cliente que le soluciona la vida, pero el cliente al que vamos no tiene ese problema en su agenda. Como dicen en USA, “it’s a ‘non-issue” (es un tema intrascendente)
- 3) *Basar el proyecto en un análisis simplista de la realidad*. Ha pasado mucho con los portales, donde el análisis decía que en una industria fragmentada el portal es negocio “per se”. Sólo que se olvidan las relaciones dentro de la cadena de valor y el rol de los intermediarios que hace que la industria sea fragmentada, lo cual hace a veces imposible romper la fragmentación porque todos la alientan, por activa o por pasiva. Ejemplo típico es la agricultura.
- 4) *Proyectos sin transacciones*: esta no es una causa de fracaso para quienes tienen un objetivo estrictamente de marketing, pero sí que lo es a quienes desean jugar en ligas mayores, y se quedan en el contenido sin pasar a la fase de transacción. La razón estriba en un mal diseño de la “etapa de contenido” que es gratis, y como nunca pasan a la “etapa transaccional” no reciben ingresos y fracasan.
- 5) *Modelos perdedores, como el ya comentado que se basa en generar ingresos por la publicidad*. Si no se tiene un altísimo grado de confianza de vender publicidad (ojalá tener sponsors antes de sacar el proyecto) hay muchas posibilidades de fracaso, sobre todo ahora que la publicidad es vendida por terceros.
- 6) *La cadena de valor tiene intermediarios con mucho poder*, que existen y cumplen un rol de mayor peso que simplemente manejar información, tal y como se explica arriba (punto 3)
- 7) *Fallos en la solución informática*. Como se ha dicho, este es un negocio basado en tecnologías de la información (TI). No es

necesario ser experto en TI, pero una mala ejecución del modelo tecnológico supone que el sitio Web no cumple con las expectativas creadas y el proyecto entero fracasa.

- 8) Quien llega primero pega diez veces, pero eso no garantiza el éxito. *La competencia existe, y en muchos casos ser segundo permite, ante un líder autocomplaciente, aprovechar los errores cometidos y desbancarlo después de que el líder haya gastado todo el esfuerzo en posicionar el negocio*
- 9) *Cacofonía o falta de claridad en el foco del negocio*, con un modelo muy cambiante que al final no transmite un mensaje coherente al mercado y termina por desperfilar el proyecto y perderlo: el mercado al final no entiende qué objetivos tiene el negocio.

Por nuestra parte agregamos dos causas adicionales:

- 10) Especialmente aplicable en América Latina: una mala “inculturación” del nuevo paradigma de negocios. Eso quiere decir que no se usa la herramienta adecuada para el mercado adecuado. Por ejemplo, ha pasado cuando se ha intentado introducir el Modelo B2B de catálogos en marketplaces donde los proveedores no están capacitados para trabajar en ese esquema. O cuando se ha pretendido impulsar la compra por INTERNET a personas que no están capacitados culturalmente para comprender las bondades del sistema. O cuando se ha pretendido imponer un Modelo exitoso en USA simplemente porque ha sido exitoso en USA.
- 11) Excesivo “academicismo” de los proyectos. Quizá sea por lo novedoso del tema, pero la cantidad de acrónimos surgidos alrededor de los negocios en INTERNET han acarreado una gran “e-confusión”, y se le ha prestado más oídos a ‘planteamientos brillantes’ que a lo que es la realidad del mercado. La mente ha ido mucho más lejos en la elucubración de nuevos paradigmas y Modelos de Negocio de lo que el mundo de los negocios está preparado para absorber. Cientos de millones de dólares han ido a parar a personas con mucha visión pero poca experiencia en lo que es el mundo real de los negocios. La visión por si sola no es suficiente si no va acompañada por una materialización con los pies en la tierra.

Entre muchos paradigmas que han acabado siendo trampas mortales:

- a) “Get Big Fast” (hacerse grande rápidamente)funcionó al principio en algunos casos emblemáticos, pero su

generalización como un “must” del éxito acabó desfocalizando muchos proyectos cuyo objetivo final se confundió con ser los más grandes y no con entregar una propuesta de valor identificable y transformable en ingresos y rentabilidad.

- b) “First Mover takes it all” (el primer jugador se queda con el mercado) también es cierto, pero como se comenta en este libro, un first mover con una mala implementación es una invitación a un “second mover” exitoso. El First Mover además debe correr por lo general con el “trabajo sucio” por lo cual debe tener más espaldas financieras, mayor flexibilidad como organización, mayor rapidez de reacción. Hay muchos first movers que han basado su existencia en solo este hecho, que no garantiza la supervivencia.
- c) “Money comes from another place” (los ingresos vienen de otra parte) lo cual supone una disfunción entre la creación de valor y la captura de valor. Tal vez es el paradigma más peligroso que trajo INTERNET, y que en muy pocas ocasiones ha dado resultado (como por ejemplo en Yahoo.com donde los ingresos vienen de la publicidad siendo que la propuesta de valor apunta a entregar un portal donde encontrar lo que se busca en INTERNET)
- d) Cambiar al mercado desde un Modelo innovador, pretendiendo que la novedad del modelo o sus ventajas evidentes son suficientes por sí mismas para cambiar hábitos de consumo. Es justo al revés: INTERNET pone al cliente y al mercado en el centro del Modelo de Negocios. Asombra ver la cantidad de proyectos que son diseñados “en una servilleta de papel en una conversación de café” y que no son validados en el mercado, que es quien manda al final.
- e) Por último, está la falta de fe de los promotores del proyecto. No me refiero a las punto com puras (sería un contrasentido) pero sí a los proyectos de negocios en INTERNET acometidos por empresas tradicionales. Llegan a manos de los empresarios o Gerentes propuestas de proyecto de negocios en INTERNET que cumplen con todos los requisitos razonables de cualquier proyecto de negocios, y no prosperan.

En definitiva, puede haber razones no estrictamente económicas que hacen que un empresario siga adelante o no. La principal es su evaluación subjetiva acerca de la importancia y del impacto en su organización que la incorporación de un proyecto de esta naturaleza

tiene para el futuro de su negocio. Esa evaluación puede llevar a la conclusión de no seguir con el Plan propuesto por varias razones:

1. Por una actitud de cautela ante la novedad (“wait and see”) lo cual se ha dado bastante en América Latina, aunque ya se está revirtiendo
2. Por una evaluación negativa del impacto en su organización de un proyecto de este tipo
3. Por una evaluación negativa de la capacidad de su organización actual de acometer un proyecto de este tipo con garantías de éxito
4. Por vocación: el empresario tiene su corazón en el negocio tal y como lo lleva ahora, y no ve una amenaza a esa forma de hacer las cosas. En muchísimos casos lleva razón, aunque no se trata de sortear amenazas, sino de aprovechar oportunidades. Pero es feliz con llevar el negocio como lo lleva y lo “siente”

Todas las razones son atendibles, y se dan para cualquier tipo de proyecto por los empresarios y gerentes por igual. He sido testigo de casos en los que los números en planes piloto eran concluyentes, y sin embargo el proyecto no se llevó a cabo.

7.2. Elementos clave para el éxito

Si desea desarrollar un proyecto de mayor envergadura, aquí van varios consejos prácticos para que tenga éxito

7.2.1. Visión de negocio

Este es un negocio distinto, no una ‘digitalización’ de su negocio actual, salvo que su negocio actual tenga que ver con la creación, edición y difusión de información y contenidos.

Responda a esta pregunta: con toda la experiencia que tengo, si tuviera que partir de cero otra vez usando eficientemente INTERNET: ¿cómo lo haría?

La visión del negocio se relaciona además a “cómo queremos que nos vean”. Uno de los principales problemas en muchas empresas de INTERNET (las ‘punto com’) es que al entrar en la página Web el usuario no entiende realmente a qué se dedica, o qué hace la empresa.

Esto supone definir lo que se denomina “propuesta de valor al cliente” (Customer Value Proposition) No es que la visión se

identifique con la Propuesta de Valor, sino que ésta ayuda a *concretar* la visión.

7.2.2. Focalización del negocio

En INTERNET no necesariamente hay que desempeñar todos los roles que se desempeñaban en la actividad tradicional que se lleva a cabo.

Analice sus fortalezas, lo que de verdad sabe hacer bien dentro de la cadena de valor de su actividad, y focalice en esa dirección su proyecto, buscando alianzas con otros actores de INTERNET que se especialicen en los demás aspectos de la cadena de valor (ejemplos: transporte, diseño, fabricación, distribución...) Alternativamente, analice qué se está haciendo mal o que no se está haciendo de su cadena de valor en INTERNET. Ahí puede tener una buena oportunidad de negocios.

Por ejemplo, un fabricante de bicicletas vende a través de distribuidores, y quiere vender directamente a través de INTERNET. Pero se encuentra ante el dilema de la lógica reacción de su cadena de distribución, de la cual depende actualmente. ¿Qué hacer?

La solución está en redefinir los roles de todos. Hacer una página Web para vender las bicicletas, pero cuando se compran, la entrega la hace el distribuidor. Y éste aprovecha para vender los accesorios de bicicleta. Al centralizar los esfuerzos de marketing de los distribuidores y los suyos propios, puede reducir costos. Pero además, el distribuidor vende varias marcas, mientras que el fabricante es 'experto' en su marca. Sabe como atraer la atención sobre sus productos. De esta forma, se focaliza en la fabricación y venta de sus productos, mientras los distribuidores se focalizan en la entrega de los mismos y venta de accesorios.

Vea los costos de *todo* el proceso, *incluido el costo para el cliente final*. En los negocios tradicionales, se suelen analizar los costos de transformación de la empresa y los costos de insumos. Sin embargo, también hay costos asociados para los clientes. Los clientes no consideran solo el *precio de lo que compran*, sino también los costos asociado a la compra, en dinero y tiempo.

Por ejemplo, en la venta de ganado de crianza en Uruguay, los costos explícitos estaban en las comisiones de los intermediarios - cada uno de los cuales tenía un rol - pero también había costos *implícitos* en la forma de realizar los remates, que suponían que los

vacunos debían ser trasladados desde su lugar de crianza hacia el lugar de la Feria, y desde ahí hacia el lugar del comprador.

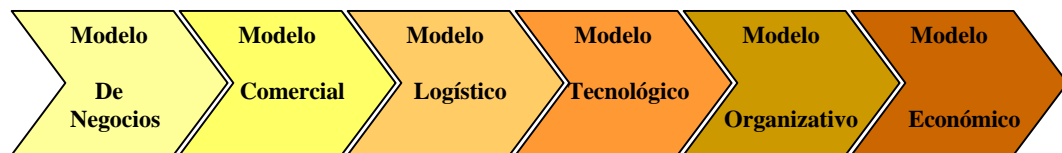
Haciendo un 'remate virtual', donde se muestran los vacunos en video vía INTERNET, y el origen del vacuno y la calidad del mismo es certificado por la Asociación de criadores de la raza respectiva, se ahorra el viaje de ida y vuelta a la Feria, yendo directamente desde el criador al comprador. Pero además se ahorran los costos de 'ir a la Feria' de *todos* los actores (vendedores, intermediarios y compradores) El costo total del proceso se reduce con la feria virtual, permitiendo la existencia de un portal de remate de ganado que cumple un rol y hace negocio.

7.2.3 Redacción de un Plan de Negocios

Escribir cual es la propuesta de valor al cliente; cómo es el ciclo de valor tradicional y cual es el propuesto. Y sobre todo, *por qué los clientes finales querrán aceptar esta propuesta*. Recuerde: uno de los motivos de fracaso en proyectos de comercio electrónico ha sido el entregar una solución genial a un problema que no existe o que no está dentro de las prioridades del mercado.

Otro tema estratégico a considerar es cual es la "cultura tecnológica" del mercado objetivo, y cómo se pretende potenciar o escalar. Por ejemplo, educando en el uso de nueva tecnología. En un proyecto de supermercados a través de TV Cable, usando una caja denominada "Set Top Box", se previó que las dueñas de casa serían incorporadas a un club exclusivo para comprar por este medio, lo cual implicaba realizar la primera compra con la asistencia de una persona de la empresa. El conocer si el mercado está dispuesto a usar la nueva tecnología inherente a la propuesta de valor al cliente es paso previo que evita disgustos posteriores. Los focus group pueden ayudar mucho en este cometido.

Hay múltiples maneras de escribir su Plan de Negocios. Aquí les entregamos una estructura basada en la experiencia, que les puede servir de guía:



- Modelo de negocios: descripción de cual es la propuesta de valor al cliente y cómo va a generar ingresos a partir de dicha propuesta de valor
- Modelo comercial: qué va a vender, a qué precio y en qué mercado. Ya vimos que no necesariamente debe vender lo mismo que en su negocio tradicional, y que hay productos y servicios más aptos que otros para ser vendidos por INTERNET LAS 4 P
- Modelo logístico: cómo lo va a entregar. Ya vimos la importancia del 'back office'. Escriba el proceso de entrega, y una sentencia al menos acerca de lo que considera 'calidad de servicio'. Ver lo explicado en el capítulo acerca de la entrega en el B2C (punto 3.5)
- Modelo Tecnológico: ¿que elementos tecnológicos va a utilizar? En el proyecto de supermercado que se comenta arriba, lo que comenzó siendo un proyecto para TV Cable, acabó considerando todo el espectro tecnológico al alcance de los consumidores: el teléfono, el computador y la televisión por cable. Pero también se asignó gran importancia al procesamiento y entrega del pedido, por lo cual se incorporó el desarrollo de un Workflow, el uso de capturadores de datos, el uso de códigos de barra, el uso de redes de área local (LAN), y el uso de software de optimización de ruta mediante GPS. Además, se consideró estratégico el tener el servidor de página Web internamente, por lo cual se contrataría servicio IAP, pero no ISP.
- Modelo organizacional: cómo va a ser la organización; cuales son los puestos de trabajo, cuales son sus funciones, cual es el perfil de cada uno, qué procesos se han de llevar a cabo y que rol juega cada uno de los puestos de trabajo. En el caso del proyecto de supermercado comentado arriba, los únicos puestos de trabajo "tradicionales" fueron gerente general y secretaria. Los demás se inventaron, como puesto de trabajo y como nombre. Así, cuando entraba un pedido telefónico, éste era ingresado en el sistema y seguido en todas sus etapas por "activadores de pedido". La recogida de productos en el mismo supermercado era realizado por "operadores logísticos", que entregaban el pedido a "operadores de packing", etc.
- Modelo Económico: cuanto va a invertir, cuando va a recuperar la inversión, cual es la rentabilidad del proyecto. Hay portales de negocio que son para recibir proyectos y evaluarlos. Tal vez ponerlo en alguno de ellos le permita ordenar sus ideas, y tener una retroalimentación de expertos en el tema. ¡Tal vez hasta consiga financiamiento para su proyecto!

El orden en que hemos mostrado la estructura del Plan de Negocios no es arbitrario: lo primero que se debe saber es el Modelo de Negocios, que lleva implícito un Modelo Comercial. Este a su vez

supone un Modelo Logístico. Y los tres determinan el mejor Modelo Tecnológico. Una vez se tenga los cuatro modelos, se puede determinar con claridad cual es la organización necesaria para llevar a cabo el proyecto. Y con todo lo anterior, se puede hacer el Modelo Económico, con las hipótesis de inversión, ingresos y gastos que corresponda.

Este Plan de Negocios puede ser todo lo detallado que se quiera, o que se pueda. Somos conscientes de que en las PYMES no hay siempre tiempo y recursos para elaborar un plan de negocios exhaustivo. Pero tenemos también la experiencia de que escribiendo un buen y completo Plan de Negocios, el proyecto se mejora sustancialmente, y se afina mucho en su definición, lo cual a la postre es beneficioso para asegurar un mejor éxito. Esto es totalmente distinto a identificar un buen proyecto por un buen plan de negocios: muchos de los proyectos fallidos se han debido a que se han centrado en hacer un buen plan de negocio sin comenzar por preguntarle al mercado si “compran” la idea. Eso no ha cambiado en la nueva economía. Ya hemos visto varios ejemplos de cómo no necesariamente una buena idea implica una aceptación inmediata e incondicional por parte del mercado.

El mensaje final detrás de esto es que los negocios de Comercio electrónico necesitan más elaboración que los negocios tradicionales, donde los empresarios y gerentes pueden a veces tomar decisiones de inversión y de nuevos negocios casi ‘de oído’.

7.2.4. Planificación del proyecto.

Estos proyectos requieren moverse muy rápido, por lo cual mientras mejor planificados estén, mayores posibilidades de éxito. En el camino, invariablemente se va a encontrar con ‘nuevos factores’ que deben ser rápidamente evaluados por si modifican el desarrollo del proyecto (un competidor que salió antes, una nueva tecnología que mejora el proyecto) ¡Cuidado con los cánticos de sirena! Antes de cambiar de tecnología, verifique que está probada en un proyecto similar al suyo. Lo importante es no desfocalizarse, mantener la visión del negocio. Y si aparece antes la competencia, ¡compita! Es parte de todo negocio.

7.2.5. Tiempo al mercado (‘Time to Market’)

Llegar antes con una buena idea bien implementada y un modelo de negocios focalizado es clave para el éxito. Las ideas se le ocurren a mucha gente. Es el cómo ponerlas en marcha lo que importa. Los negocios en INTERNET se levantan en meses (y pocos) o no

despegan. Pero también hay que tener cuidado con llegar con algo mal implementado por querer llegar antes. Vale en cierto modo lo dicho en la canción mexicana “no hay que llegar primero sino hay que saber llegar”. Este segundo escenario es aún peor, ya que una buena idea mal implementada da ocasión a un segundo jugador a tomar la buena idea e implementarla bien, dejando fuera de juego al primer innovador.

7.2.6 Armar un buen equipo de profesionales

Los proyectos en INTERNET son proyectos llevados a cabo por personas trabajando en equipo. La contratación de ese equipo es clave. Un proyecto puede fracasar por no contar con la persona adecuada en el momento adecuado. Debe haber un responsable a tiempo completo en el proyecto: no es algo que se hace en los tiempos libres de los ejecutivos de las empresas. El responsable del proyecto debe ser un buen ‘director de orquesta’ y un gran motivador. Se debe trabajar bajo presión, pero en equipo.

7.3. Metodología para Desarrollo de Proyectos de E- Business

No existe obviamente “una” metodología para desarrollar Proyectos de e-Business. Lo que se describe a continuación es la metodología empleada por el autor.

7.3.1 Análisis y estudio de la empresa y su entorno

- a) Análisis FODA de la empresa y de su competencia, en el caso de tratarse una industria establecida, o análisis FODA de un ciclo de valor, si se trata de una empresa nueva que pretende usar paradigmas nuevos en el Modelo de Negocios. Temas generales de ese análisis es responder a preguntas como:
 - ¿Cuál es el mercado objetivo actual? ¿Puedo ampliar mi mercado?
 - ¿Cuál es la propuesta de valor al cliente ahora? ¿Qué mejor propuesta puedo hacer con INTERNET?
 - ¿Cómo es mi proceso de distribución actual? ¿Cómo puedo mejorarlo con INTERNET?
 - ¿Cómo es mi proceso de adquisiciones actual? ¿Cómo puedo hacerlo más eficiente con INTERNET?
 - ¿Hay competencia directa mía en INTERNET? ¿Qué hacen y cómo?
 - ¿Cuáles son las barreras de entrada a mi negocio a través de INTERNET?
- b) Estudio de mercado: aunque no lo parezca, hay una inmensa cantidad de proyectos de negocios en INTERNET que han sido el

fruto de una “iluminación genial” de alguien sobre el papel (la ya clásica frase de que la punto com nació de una idea escrita en una servilleta) que no fue contrastada con el mercado. Diría que la mayoría de los fracasos de las punto com salen de ideas geniales mal implementadas, porque nadie le preguntó al mercado qué le parece. Se ha dicho que muchos de los fracasos en INTERNET son debidos a que se trata de soluciones geniales a problemas que nadie está dispuesto a pagar para que se los solucionen: no están en la agenda de temas importantes. ¿Está el mercado preparado para comprender, valorar y pagar por nuestra propuesta de valor? Si la respuesta es ‘no’ ¿tenemos una fuente alternativa de ingresos dispuesta a pagar?

- c) Brainstorming: es sano que lo conseguido de a) y b) sea contrastado con un equipo multidisciplinar. Correr en solitario asumiendo hipótesis sobre temas en los que no somos expertos puede llevarnos al desastre.

7.3.2. Modelamiento y Planificación

Como se ha indicado, en el Modelo de Negocios lo central es explicitar una Propuesta de Valor al Cliente. Esa propuesta de valor es conveniente que responda a una misión corporativa, y a una visión del negocio. No tanto o solo a la visión que nosotros tengamos del negocio, cuanto también la visión que queremos proyectar en nuestros clientes: que imagen (visión) queremos que tengan al pensar en nuestra propuesta de valor.

El Modelo de Negocios necesariamente debe materializarse en un producto, servicio o proceso por el cual obtendremos ingresos y / o reduciremos costos. Si hemos realizado un buen análisis FODA, nuestro Modelo de Negocios deberá aprovechar nuestras fortalezas, permitirnos aprovechar las oportunidades de negocio detectadas, superar las debilidades que tenemos y sortear las amenazas del entorno.

Lo que decidamos en nuestro Modelo de Negocios de alguna forma condiciona e influye en todos los demás Modelos.

Un Modelo de Negocios mal definido puede suponer el fracaso del Proyecto, aunque nuestro modelo comercial, logístico, tecnológico y organizacional sea impecable. Por eso la importancia de explicitar una Propuesta de Valor al Cliente, validarla en el mercado y al interior de a empresa. La gente involucrada en el proyecto debe creer en la propuesta de valor al cliente. Pero el cliente también. Y todo lo que esté en relación con ese proyecto.

Por ejemplo, una cadena de supermercados puso en marcha un servicio de venta directa con entrega en el hogar. El precio sería más bajo. El mercado serían los clientes con tarjeta de la cadena. El proveedor de productos serían los mismos supermercados. A propuesta de valor al cliente era buena, el precio correcto, la logística impecable. Pero al Gerente del supermercado que debía proveer de los productos no le pareció un buen negocio: tenía que vender a sus mismos clientes habituales a un precio más bajo. El proyecto fracasó.

Hay una serie de consideraciones a tener en cuenta en Modelamiento y diseño de un Proyecto de Negocios en INTERNET:

a) Consideraciones Comerciales:

- Recordar que hay productos que son más vendibles que otros por Internet
- Considerar la cultura o hábito de compra del producto o servicio, y en qué medida el nuevo sistema supone una ruptura con dicha cultura
- Describir en detalle cómo es el proceso de compra y venta actual y cómo va a ser con el nuevo sistema
- Fijar precios competitivos, cuidando de no perder en la logística todo el ahorro de la venta
- Describir un Plan de Fidelización del cliente
- Y *sobre todo*: ¡preguntar al mercado!

b) Consideraciones Logísticas:

- Escribir el proceso desde que se recibe el pedido hasta que se entrega y cobra
- Planificar contingencias en manejo de quiebre de inventarios (qué hacer, quién y cómo)
- Definir claramente el sistema de Bodegaje que se va a tener. Usar la Ley de Pareto (80/20) es una buena política siempre que se traspase el sistema al cliente. Es lo que hace Amazon cuando clasifica los libros en “entrega inmediata”, entrega en una semana” y entrega en más de una semana” Tienen en bodega los primeros; los demás, los compran cuando los venden.
- Considerar como debe ser el proceso de empaquetado: que formatos, de que tamaño, cómo manejar pedidos que quedaron incompletos, etc.
- Ver la conveniencia o no de establecer turnos de reparto (no muy necesario en libros, pero sí en electrodomésticos y supermercados, por ejemplo)

Detallar cómo se va a avisar al cliente del envío y el seguimiento del mismo.

- Diseñar y detallar el manejo en conflictos de entrega (cliente no está en la casa, rechaza parte o todo el pedido, no tiene el dinero, etc.)
- Sobre todo recordar: lo que se compra es lo que se entrega

c) Consideraciones Tecnológicas:

- Quien desarrolla el sitio Web
- Qué funcionalidades tiene
- Qué secciones y carta de navegación
- Si es local, regional o mundial. Según el caso, la solución de hosting puede ser local o fuera del país. Por ejemplo, un equipo hospedado en USA es más rápido para clientes de fuera de la región que uno hospedado en un país latinoamericano (limitación que con el tiempo se va superando)
- Considerar tecnologías de apoyo al Back Office e integración a sistemas informáticos de gestión

d) Consideraciones Organizacionales:

- Definir con claridad cuales son los roles a cumplir en el proyecto, cuales los puestos de trabajo y cuales son los perfiles laborales y humanos para dichos roles (habilidades necesarias, etc.)

e) Consideraciones Económicas:

- Hacer un Plan de Negocios con un buen análisis de sensibilidad
- Saber distinguir entre la creación de valor y la captura de valor (aquello por lo cual los clientes van a pagar)
- Para determinar el capital necesario, usar la peor hipótesis de trabajo

7.3.3 Desarrollo de sitios Web

El sitio Web es, como se ha indicado, una pieza central en un Proyecto de Negocios en INTERNET. Además de las cuestiones relacionadas con el Marketing que han sido analizadas en el capítulo 5, el desarrollo del sitio Web tiene sus etapas y recomendaciones para que sea exitoso. Algunas de ellas pueden parecer conceptos reiteradamente expuestos en este libro, pero son necesarios.

1. En primer lugar, un sitio Web debe tener uno o varios objetivos, los cuales determinarán qué contenido va a tener, cómo se va a construir, etc. No es lo mismo usar un

sitio Web como un canal de promoción (ejemplo de www.cristal.cl) a que usarlo como una tienda virtual o como un catálogo institucional.. Por lo tanto, las primeras preguntas antes de decidir hacer un sitio Web son: ¿para qué? y ¿por qué precisamente un sitio Web?

2. En segundo lugar, definir los contenidos y funcionalidades que va a tener, es decir los elementos de los que va a constar: catálogo de productos, buscador, mail de contacto, pago en línea, descripción de la empresa, etc.
3. En tercer lugar, los contenidos y funcionalidades se deben encuadrar en secciones o partes del sitio Web. Cada una de ellas puede constar de una o varias páginas Web que recogen el contenido, los elementos y las funcionalidades encuadradas en la sección. Algunos ejemplos típicos:
 - “Contáctenos”: al entrar en esta página, hay un formulario electrónico para contactar la empresa, donde se preguntan al menos los datos de nombre, e-mail, teléfono, y razón del contacto
 - “Preguntas frecuentes”, donde se recoge por ejemplo el uso del sitio Web
 - “Catálogo de Productos” que puede ser una o varias secciones o “departamentos”, cada uno de ellos con un catálogo electrónico que se puede acceder por distintos criterios (categoría de productos, marca, precio, etc.) La sección puede mostrar los productos estrella en cada categoría o vincularlo (link) con una página Web donde está la lista de los productos que se pueden ordenar por criterios, y una vez se elige un producto, aparecer las características del mismo junto a un botón funcional “comprar”
 - Buscador de productos, que típicamente está en la página inicial (Home Page)
 - Listados de empresas (portales de negocios)
 - Herramientas de negocios (portales de negocios) tales como Oportunidades de Negocio, Cotización, etc.
4. En cuarto lugar, se diseña la navegación, es decir, un flujograma de cómo un usuario pasará desde una sección a otra, y desde una página Web a otra. Este es un aspecto muy importante para que el sitio sea amigable y fácil de usar
5. En quinto lugar, está la decisión acerca del diseño: colores, fuentes, gráfica. Aquí se aplican las reglas de marketing que vimos en el capítulo 5 sobre el diseño de sitios Web.
6. En sexto lugar, se lleva a cabo una maqueta no operativa, es decir, la pieza gráfica completa con la navegación

incluida (lo cual supone solo definición de hipervínculos con páginas del Sitio o páginas externas) Esta etapa es un proceso iterativo, hasta que se llega a un sitio Web que cumple con los principios de marketing descritos en el capítulo 5 y con los objetivos asignados en el primer punto de esta lista

7. Por último, está la ingeniería detrás del sitio Web, es decir, la programación de interacción con bases de datos, de las funcionalidades operativas, la conexión con medios de pago electrónico, etc.

7.3.4. Desarrollo e Implementación del Proyecto

Así como en el diseño del Proyecto se debe comenzar por el Modelo de Negocios, para desarrollar luego los Modelos Comercial, logístico, Tecnológico y Organizacional, a la hora de implementar el Proyecto el orden es el inverso.

Es importante que quienes estén en el proyecto estén ojalá 100% en el mismo, para dar velocidad y profundidad a la implementación. Además, como se dijo, el trabajo en equipo es esencial para el éxito del proyecto, y deben “sentirse equipo”. Se ha de crear un clima informal que permita la libre circulación y debate de ideas, y estar atento a todas las buenas ideas que potencien el proyecto sin desperfilarlo o desfocalizarlo.

El ideal de oficina para esto es una de planta horizontal, sin despachos privados – salvo para reuniones. El jefe, visible para todos, ya que es el líder que debe comunicar confianza y energía a toda la organización, haciendo y manteniendo el equipo.

El desarrollo del Proyecto comienza pues con la conformación del equipo de trabajo para el proyecto y para el desarrollo tecnológico. Sigue en paralelo con el desarrollo de la plataforma tecnológica, para luego enlazar con la logística y la parte comercial.

7.3.5. Marcha Blanca

Es conveniente probar tanto “la vitrina” (sitio Web) como “la fábrica” (Back Office) en una marcha blanca con un grupo de usuarios, hasta tener confianza en que el sitio cumple con las expectativas, y es fácil de navegar y de usar, así como que la entrega funciona correctamente y los mecanismos de manejo de excepciones también (rotura de inventarios, problemas en la entrega, etc.)

La marcha blanca debe ser con un número limitado de usuarios pero completamente real. Es decir, no sirven las “pruebas ficticias”. Se ha de fijar en todo caso qué se va a probar, cómo se va a medir y cuales serán los modos de corrección. Recuerde que una vez que se pone en la etapa final, el tiempo es esencial.

7.3.6 Alianzas

Desarrollar alianzas en los negocios en INTERNET es algo que cada día se impone con mayor fuerza. Pretender hacerlo todo en este medio atenta en contra de una de las razones de éxito de estos proyectos, que es el tiempo al mercado. Además, permite focalizarse en el negocio y en los roles asumidos en la cadena de valor que son propios: aquello en lo cual basamos nuestra propuesta de valor. Las alianzas además pueden mejorar la rentabilidad del proyecto, si aportan mayor creación de valor y por ello mayor valor de captura.

¿Con quien buscar alianzas y sobre la base de qué criterio decidir las?

Lo primero es que debe ser una alianza en que ambos salgan ganando de forma natural, es decir, llevando a cabo cada uno su proyecto (win/win) El modelo de alianza basado en que una de las partes debe realizar un esfuerzo comercial a cambio de una participación en utilidades no sirve si está fuera del foco del negocio.

Para que lo anterior se cumpla, es conveniente hacer alianzas donde no haya una parte predominante, ya que puede inhibir a la otra parte o hacerla sentirse incómoda.

Para que tenga sentido en cuanto a captura de valor, debe suponer un ahorro de costos o incremento de ingresos para ambas partes. Si solo aporta captura de valor que puede ayudar a concretar nuestra captura de valor, es también válido, a condición que no suponga mayor esfuerzo por nuestra parte, o asumir un rol que no es el nuestro.

Por ejemplo, si nuestra propuesta de valor es generar un espacio donde demanda y oferta se encuentren (portal de negocios o marketplace) tiene sentido aliarse con empresas de calificación de riesgo on line (añaden información para encontrar socios comerciales), o con Bancos (para completar el ciclo de negocios) pero no tiene sentido asociarse con un ISP para vender conexión a INTERNET a miembros que no estén conectados. Eso desvirtúa el foco de negocios del marketplace, no es su negocio, y aunque ayuda a que existan más empresas conectadas a INTERNET que puedan

utilizar sus servicios, a la larga es una distracción de recursos y tiempo.

Otro ejemplo comentado en este libro en el capítulo de portales B2B es el caso de Mercantil.com: para los mapas de ubicación de las empresas, se alió con Map City. Ambos ganan. Otro tanto hizo con la información de acciones en bolsa, y con Asociaciones Gremiales de varios países, quienes tienen así una única gran base de datos de negocios.

Una última consideración: la alianza *comienza* el día de la firma. Las empresas en INTERNET han sido en muchas ocasiones muy buenas para cerrar alianzas, pero los problemas surgen de ponerlas en marcha, que sean operativas y que cumplan las expectativas de ambas partes.

8. ASPECTOS MACROECONÓMICOS

El Comercio electrónico y la rápida globalización de INTERNET ha supuesto un gran impacto a la forma en que la gente y las empresas del mundo se relacionan e interactúan. Esto no podía dejar de tener sus efectos en la economía mundial. Aunque aún sea una fracción mínima dentro del Comercio Mundial, los retos y problemas que plantea INTERNET, unido a la velocidad de su desarrollo hacen obligatorias algunas reflexiones acerca de los alcances macroeconómicos de los negocios en INTERNET.

8.1. Implicancias y alcances del Comercio Electrónico

8.1.1. Implicancias Económicas

Cuanto antes el uso de INTERNET se masifique en un país, mayores posibilidades de ser más competitivos tendrá. Este sencillo mensaje no ha sido incorporado del todo en todos los países del mundo, pero se ha abierto paso con fuerza, al punto de que ya se habla a nivel mundial de la “brecha digital” entre los países preparados y los no preparados para incorporar todos los paradigmas de la nueva economía con rapidez y fuerza. Mismo concepto aplicable *al interior* de los países entre población “INTERNETIZADA” y la que no lo está.

Un buen ejemplo de país pequeño que ha comprendido claramente lo que está en juego es Costa Rica, que incluso llegó a re-definir la palabra “analfabeto”: es quien no sabe leer y/o escribir y/o inglés y/o usar INTERNET. Y han desarrollado políticas claras para “alfabetizar” a su población.

Singapur ha desarrollado todo un plan de modernización cuyo objetivo es que en un plazo de 5 años todos los servicios del Estado que puedan darse a través de INTERNET se den *exclusivamente* a través de INTERNET. Y lo están implementando, sin grandes discursos ni retórica, sino simplemente como algo que debe hacerse para mantenerse en el lugar que están e incluso desarrollar más sus potencialidades.

Chile ha sido pionero en el ámbito mundial con su sistema de pago de impuestos on line. Y así, la lista sigue. Esto, en el año 1999 (es decir, dos años a la fecha de redacción de este libro) no estaba en la Agenda de las naciones, salvo muy pocas excepciones.

Una nación INTERNETIZADA aumentará sus posibilidades de crecimiento de su comercio con el resto del mundo.

Una nación INTERNETIZADA moderniza su economía, con inversiones cada día más asequibles, Eso es algo en lo que han cambiado las cosas a nivel de los países. En la era industrial, un país requería de cuantiosas inversiones para siquiera acceder a industrializarse. En la era de la información, las barreras de entrada son mucho menores: no es un problema de capital, sino de mentalidad. Nunca como hasta ahora en la historia de la economía mundial los países emergentes habían tenido una oportunidad tan clara de pasar a ser países de primera línea.

8.1.2. Implicancias Fiscales y Tributarias

El tema fiscal y arancelario ya está en la agenda mundial, y ha estado presente en las cumbres de la OMC desde la célebre realizada en Seattle en noviembre de 1999.

El Comercio Electrónico va a obligar a redefinir varios temas que habían quedado zanjados en los Acuerdos del Gatt de la Ronda de Uruguay. Los fiscales y arancelarios son unos de los primeros.

¿Qué pasa con los impuestos de las ventas on line directas? Que hacer en los países con poca cultura fiscal (o sea, que no pagan o evaden impuestos siempre que pueden)? ¿Cómo controlar las ventas on line que suponen simplemente pagar y recibir directamente el producto en cualquier lugar del mundo? Actualmente, ante la falta de respuesta satisfactoria a estas preguntas, se está ante una “moratoria mundial” de impuestos y aranceles de ese tipo de productos. Algunos países controlan las compras de sus súbditos a empresas de otros países por la vía del pago a través de tarjeta de

crédito (no autorizando pagos al extranjero) Pero ello no está siendo eficaz.

Un punto no menor es definir a quién se le cobra el impuesto sobre la venta. En una transacción en INTERNET hay hasta tres países involucrados. La tienda virtual puede estar físicamente hosteada en un ISP de un país, siendo propiedad la razón social que vende de otro país y quien compra de un tercer país. Los tres pueden reclamar para sí el impuesto a la venta, con argumentos contundentes en cada caso. El tema no está resuelto y está llamado a traer fuertes discusiones y repercusiones no menores en el ámbito del comercio mundial.

En la Conferencia de Seattle aludida fui invitado a una Conferencia paralela del sector privado (que transcurrió sin incidentes ni manifestaciones) Ante este problema, planteé una solución que técnicamente es posible, pero depende mucho de la voluntad de todas las partes. Políticamente es un desafío formidable. Transcribo parte de mi discurso:

“Un último punto es señalar una amenaza real al futuro desarrollo del Comercio Electrónico en la Región, especialmente en la medida de que las cifras del comercio "Business to Consumer" comiencen a ser de grandes proporciones. Dicha amenaza es el tema fiscal: los gobiernos de la Región no mirarán con buenos ojos al Comercio Electrónico cuando vean que un flujo creciente de compras en línea se están haciendo desde fuera del país sin pago de aranceles ni impuestos a las ventas, y sin embargo sí están pagando impuestos en origen. Hay un doble efecto: dichas compras afuera reemplazan a compras locales, no pagan impuestos locales y sí los pagan afuera. Esto es debido a que los consumidores latinoamericanos tienen una baja cultura fiscal, y los impuestos a las ventas son altos. El resultado de esta realidad es que los Gobiernos locales verán mermada su recaudación. Siendo muy costoso un sistema de fiscalización que obligue al pago de impuestos, se podría caer en la tentación de impedir las ventas en línea, retrocediendo en 20 años en lo que respecta a las conquistas conseguidas en la libertad de comercio.

Nuestra propuesta - sabiendo lo difícil de su implantación, pero pedir lo imposible a veces permite alcanzar lo óptimo - es que todas las ventas en línea que sean entregables directamente por courier tengan un único impuesto a la venta a nivel mundial, y que lo recaudado por dicho impuesto se reparta a partes iguales entre el país comprador y el país vendedor. La recaudación de este impuesto sería - como es práctica usual en el mundo - responsabilidad del

vendedor. El impuesto debería ser un porcentaje bajo, por ejemplo, un 5%. Estas transacciones generarían información hacia una "Cámara de Compensación" en un esquema bilateral, en vez de hacia una sola Cámara Mundial, para evitar así la aprensión de los países pequeños hacia los países grandes respecto del control de una única Cámara Mundial. La información sobre ventas mundiales entregada en este esquema sería accesible libremente para cualquier nación que estuviese en el sistema.

Estoy convencido de que esta atrevida propuesta ciertamente que ayudaría al desarrollo del comercio mundial, haciéndolo más transparente y fiscalmente neutro, a la vez que garantizaría una fuente de ingresos a todos los Gobiernos de los países que participen de esta iniciativa de desarrollo del Comercio Electrónico en el mundo. El sector de la tecnologías de la información ciertamente puede demostrar que este proyecto es posible desde un punto de vista técnico y administrativo, dejando la decisión final en función de la voluntad política de los países que estarían negociando en el seno de la OMC."

8.1.3. Implicancias en Protección al Consumidor

El e-mail ilustra este tema. En Estados Unidos hay una ley de defensa de la privacidad que permite demandar por el envío de correspondencia no autorizada. Esto no es ley universal, lo cual deja a la mayoría de los cibernautas de otros países sin poder reaccionar ante el envío masivo de información no deseada. Otro tema no resuelto aún.

Como tampoco está resuelto completamente la protección a la propiedad intelectual. Una persona o empresa puede copiar completamente un sitio Web cambiando unos pocos parámetros y eso no supone una infracción a la Ley de Propiedad Intelectual. Algo ha cambiado esto en función de demandas llevadas a cabo en países anglosajones, pero en aquellos que se guían por leyes más que jurisprudencia, están muy atrás en este aspecto.

8.1.4. Implicancias Jurídicas y Legales

Hoy por hoy, si un comprador de un pueblo al Sur de Chile compra un producto a una cibertienda en Estados Unidos y no se cumplen sus expectativas, su única posibilidad legal es ponerle un juicio en Estados Unidos. Ello implica una indefensión efectiva aunque no nominal. No tiene sentido iniciar un juicio en un país lejano por una compra tal vez de poco importe, etc. Este es otro tema no resuelto a nivel mundial, es decir, tener un sistema judicial que permita

enjuiciar a quienes defrauden a sus clientes en cualquier lugar del mundo.

Un paso intermedio constituye el tema de la certificación digital, comentada en el capítulo 4. Al menos, permite tener seguridad de que alguien ha certificado que la empresa existe. Si el certificado es emitido por entidades como las Cámaras de Comercio, se puede llegar más lejos en el sentido de que se ha procurado saber que se trata de una empresa seria. Pero el tema está abierto. Como el porcentaje de Comercio electrónico sobre el porcentaje total del comercio mundial no es aún significativo (aun siendo enorme en importe) el tema no ha generado grandes controversias aún.

8.2. Incidencias del Comercio Electrónico en Economías Pequeñas

Ya nos hemos referido a los grandes desafíos de la era de la información para los países emergentes o “economías pequeñas” como las llaman en algunos organismos internacionales (menos hiriente que “país en vías de desarrollo”) También hemos comentado la oportunidad histórica que tienen de pasar a ser parte del “primer mundo”

Aunque se aplique más bien a las empresas, cabe hacer un análisis FODA de las economías pequeñas que ilustre mejor donde están los temas relevantes hacia el futuro inmediato. ¿Qué pueden hacer estas economías ante la predominancia tecnológica, de capacidad de uso, y de potencia económica de los líderes mundiales en INTERNET? Sólo USA y CANADÁ concentran más del 50% de toda esta economía digital (bastante más que su participación en el PGB mundial) ¿Qué pueden hacer por lo tanto?

8.2.1. Fortalezas de Economías Pequeñas

Las economías pequeñas, por tener menos recursos y estar más atrasadas, han llegado después al mundo de las inversiones en Tecnología. Por una vez, eso ha jugado a su favor.

Esto es debido al cumplimiento de la llamada Ley de Moore, por la cual la industria de las TI han sido capaces de duplicar potencia de procesamiento cada 18 meses sin duplicar precios (más bien manteniéndolos constantes) Por otra parte, la convergencia con las tecnologías de telecomunicaciones han bajado también las barreras económicas a estas tecnologías.

El resultado práctico: las economías pequeñas se pueden subir ahora con menor inversión y mayor potencia que las que han

entrado antes y deben amortizar sus inversiones a precios más altos y menor capacidad de procesamiento.

El “pero” es que están aprendiendo rápidamente a amortizar y tomar rentablemente nuevas tecnologías. Pero al menos, las barreras de entradas no son lo que eran en la era industrial.

Las economías pequeñas son más “manejables”: todos los actores relevantes se conocen. Es en teoría más fácil ponerlos de acuerdo detrás de un objetivo común.

Las economías pequeñas tienen un Estado que representa un porcentaje alto del PGB, por lo cual puede ser un verdadero catalizador de incorporación al comercio electrónico e INTERNET de toda la sociedad. El Estado – cualquier Estado – tiene mucho que ganar modernizándose a través del uso de INTERNET. Lo han demostrado países como Chile, Costa Rica, Islandia y otros.

A países de América Latina podría añadirse otra fortaleza: su juventud. Las TI de INTERNET han sido fácilmente asimiladas por las nuevas generaciones, lo cual implica que en poco tiempo más nuestros países estarán bien preparados para una economía basada en INTERNET. Mejor preparados que países más envejecidos, aunque sus economías sean más fuertes.

8.2.2. Debilidades de Economías Pequeñas

La principal es que la cultura tecnológica en estos países es muy baja, y la resistencia que ha encontrado el uso de las TI como herramienta eficiente de negocios. Se siguen viendo más como un gasto ineludible que como una herramienta estratégica de desarrollo de negocios.

Los Gobiernos fuertemente burocratizados, por su parte, ven en INTERNET una amenaza a sus fuentes de trabajo.

8.2.3. Amenazas para Economías Pequeñas

Hay poca información (aunque esto cada vez se reduce menos) acerca del real impacto de las tecnologías de la información en el crecimiento del país, lo cual no lleva a actuar con la fuerza suficiente, aumentando la brecha digital con los países fuertemente informatizados.

Si esto no se corrige, corren el riesgo cierto de quedar para siempre como suministradores de materias primas y mano de obra barata,

perdiendo una gran oportunidad de dar una mejor calidad de vida a sus ciudadanos, o de aumentar la brecha de competitividad que va junto con la llamada brecha digital.

8.2.4. Oportunidades para Economías Pequeñas

En la economía digital se puede crear puestos de trabajo de alto valor agregado con una menor inversión por puesto de trabajo.

Las barreras de entrada, como vimos, son bajas para incorporarse a la economía digital.

Los costos gubernamentales y de las empresas en general son reducibles, lo cual supone mejorar en competitividad.

Las oportunidades comerciales se amplían para todos los actores de la economía.

8.2.5. Conclusiones

- Las Economías Pequeñas que no llegaron a la Revolución Industrial tienen la oportunidad de estar en el grupo de cabeza Los países de economía tradicional que no aprovechen esta oportunidad pueden quedar para siempre como proveedores de materias primas Los países de economía tradicional *deben* hacer un esfuerzo especial para un cambio cultural que permita al C.E. desarrollarse
- Los países de economía tradicional *deben* hacer un esfuerzo especial para un cambio cultural que permita al C.E. desarrollarse
- Los Gobiernos de las Economías Pequeñas *deben* ser una fuerza impulsora del Comercio Electrónico (son mas del 20% del PGB)
- La empresa pequeña puede ser la fuerza de penetración del comercio electrónico
- Para ello debe aprovecharse que, en el corto plazo, las oportunidades son de mayor peso que las amenazas
- Una política de apoyo decidido a la pequeña empresa refuerza el efecto positivo del C.E en países en desarrollo Una economía pequeña y lejana puede convertirse en grande, usando inteligencia y creatividad (democratización del comercio)
- Una economía grande también es beneficiada por el desarrollo de las pequeñas, en la “aldea global” (win / win)

En definitiva: no hay falta de plata, ni de mercado, ni de tecnología. solo falta gente que crea en lo que se puede hacer en comercio electrónico y se la juegue

Cuando comenzaron las conversaciones del “ALCA Electrónico” en Miami, Enero de 1,999 a través del “Comité Conjunto de Expertos en Comercio Electrónico”, los Gobiernos de la Región simplemente no tenían al comercio electrónico dentro de su Agenda. Fue parte de las conclusiones de esa primera reunión.

Entonces, se hablaba de una proyección de US\$ 8,000 millones de dólares en Comercio Electrónico para toda América Latina para el año 2,003. Recientemente, una prestigiosa firma norteamericana subió la proyección a US\$ 76,000 millones para el año 2,004... solo en B2B.

Realmente ha habido un cambio, y fuerte, respecto de la percepción y el uso de INTERNET en América Latina. A pesar del NASDAQ – que a las empresas de la región les afecta solo en tanto que es un indicador “famoso” de empresas tecnológicas – este año 2.001 se puede hablar de un fuerte despegue del comercio electrónico en la región, de la mano de proyectos B2B y sobre todo G2X (o sea, desde el gobierno al resto de la Sociedad)

En la reunión arriba apuntada también se concluía que en América Latina, por el peso específico que aún tiene el Gobierno en cada país – como porcentaje del PGB y sobre todo por ascendente como actor social que señala los rumbos, era éste el llamado a liderar un cambio que supusiera la incorporación masiva en la nueva economía. Las empresas privadas, por ser de sectores secundarios y un poco terciarios, y tener rentabilidades razonables sin necesidad de incursionar en actividades más riesgosas, no se consideraron entonces como los grandes catalizadores del comercio electrónico. Las PYMES, grandes beneficiadas con el nuevo orden, no estaban capacitadas para asumir ni el reto ni el papel que pudiera corresponderles, en gran parte por su baja incorporación a INTERNET.

A dos años de esa reunión, se ha cumplido el diagnóstico, y hasta este momento, el “tratamiento”. Varios Gobiernos de la Región están asumiendo un liderazgo positivo en materia de Comercio Electrónico, muy de la mano del sector privado de la nueva economía, y con resultados ya tangibles en algunos casos, y muy prometedores en la mayoría.

Portales de compras estatales ya se han puesto en marcha en varios países (Chile, Argentina, México, y alguno que seguro se me escapa) y a nivel de gobiernos regionales en Brasil (que igualmente ya ha anunciado una iniciativa en ese sentido a nivel federal) Estos proyectos necesariamente permeabilizarán toda la sociedad empresarial, catalizando una incorporación masiva de las PYMES al sistema. Son miles de millones de dólares los que en escasos dos años más pasarán por estos portales, ahorrando millones de dólares a los gobiernos de la Región y haciendo más transparentes y democráticas las compras del Estado.

Ya hay resultados tangibles que se están dando - ¡quien lo diría en América Latina hace escasos años atrás! - en las soluciones para pago de impuestos. En Chile ya son decenas de miles las empresas que pagan su IVA y su renta anual a través de INTERNET, y para este año se hubo un gran incremento en el uso de INTERNET para declarar el impuesto de la renta, tanto en las empresas como en las personas. Incluso se podía ver en Internet una “preliquidación” de su impuesto, y si estaban de acuerdo, aprobaban y ya está (no tuvieron que escribir nada ni hacer una cola en un Banco) Además, se han incorporado nuevas funcionalidades referentes a trámites de tipo informativo atingentes a las empresas y personas. En total, a la fecha ya hay alrededor de 32 trámites burocráticos “on line”.

Otros Gobiernos pronto van a sacar sus propias soluciones en el mismo sentido. Se han dado cuenta el gran ahorro de costos de recaudación, ya que es el contribuyente - y en algunos casos, el mismo empleador - quien digita los datos una sola vez, en vez de tener que re digitarlos el Estado.

Se han multiplicado las “Cyberconferencias” regionales con altas autoridades de Gobierno participando activamente. El término “e-government” está siendo invocado regularmente como sinónimo de modernización del Estado, y en prácticamente todos los lugares el mensaje es el mismo: o nos incorporamos a esta nueva economía o quedamos fuera... que fue otra de las conclusiones que se sacaron en la reunión del ALCA.

El “efecto imitación” de los Gobiernos en la Región - que fue otra de los “diagnósticos” - se mantiene. Esto ha llevado a que en el área privada comiencen a materializarse también múltiples proyectos de lo que podríamos llamar “brick and clic” en especial en lo correspondiente a la cadena de abastecimiento, si bien en este caso en no pocas ocasiones ha sido el sector privado (portales B2B) quienes han logrado entusiasmar a los Gobiernos locales, pero ha sido la incorporación de los Gobiernos locales lo que ha dado mayor

profundidad y credibilidad a los portales. Ya hay lanzados en distintos países de América Latina portales de Minería, Acero, Alimentación, Construcción...

El “efecto imitación” se da también entre los países de la Región, y lo que un Gobierno anuncia, al poco tiempo se suman otros países vecinos o lejanos, pero de América Latina. Por lo cual se puede proyectar un gran crecimiento de las transacciones “Gobierno / resto de la Sociedad” a través de INTERNET, lo cual gatillará a su vez un mayor crecimiento de transacciones entre los miembros de la sociedad a través de INTERNET.

Considerando todo esto, no parece un disparate “ajustar” la proyección de Comercio Electrónico en América Latina desde US\$ 8,000 millones en enero de 1.999 para el año 2.003, a US\$ 76,000 millones para el año 2.004 - solo dos años después.

9. ANEXO 1: VALORACIÓN DE EMPRESAS PUNTO COM: ¿NUEVO PARADIGMA?

¿Cómo es posible que una empresa que pierde plata sea valorada en el mercado en varios múltiplos de su volumen de ventas? ¿Es que el mercado de capitales más sofisticado del mundo desvaría? Veamos el “caso Amazon”

Lo que apunta a valorar el mercado de capitales son varios factores:

- a) Si la empresa en cuestión ha demostrado tener la capacidad de transformarse en un jugador global en poco tiempo, capturando y fidelizando una gran cantidad de clientes. Amazon ha conseguido captar 16 millones de clientes en todo el mundo a los que vende sus productos. Es jugador global. Lo ha conseguido en menos de 5 años.
- b) Si la empresa ha demostrado crear valor y capturar ese valor. Amazon ya está facturando mil millones de dólares, en cinco años de vida.
- c) Si la empresa tiene capacidad de generar en el futuro mayores ingresos a partir de la actual base de clientes. Amazon comenzó vendiendo libros, luego pasó a videos, música, juguetes, electrónica, etc.
- d) Si la empresa en sí es un icono de algún paradigma de la nueva economía. Amazon lo es.

¿Dónde está el negocio para el futuro en el caso de un jugador como Amazon?

En obtener una participación cada vez mayor en la “billetera” de sus clientes, es decir, que entreguen un porcentaje cada vez mayor de sus gastos en manos de Amazon, que buscará entregarles los productos y servicios que requieren.

¿Qué valor de mercado tiene una empresa con 16 millones de clientes fieles que le entregan un porcentaje cada vez mayor de su cartera? Eso es, según pensamos, lo que hay detrás del valor de mercado de una empresa punto.com

Una empresa como Amazon pasa a ser un operador mundial que atiende a través de un solo canal a 16 millones o más de usuarios. Es decir, casi una economía virtual de 16 millones de consumidores, de los que sabe sus datos personales y hábitos de consumo. Quienes valoran a Amazon en los niveles que lo hacen (a pesar de las bajas en su precio en NASDAQ) están haciendo una apuesta acerca de si puede llegar a convertirse en ese actor mundial, ganando dinero, o no.

¿Cómo valorar empresas punto com en INTERNET? Como Proyecto, el mejor valor es el que arroja el valor presente neto de las proyecciones económicas, validando eso sí las hipótesis acerca de la propuesta de valor con el mercado – como en cualquier proyecto bien planteado. Una vez “en el mercado” en casos como Amazon, considerando que venta en promedio se puede hacer a su base de clientes, de la que saben más que cualquier empresa tradicional (o que no use INTERNET) En definitiva se evalúa la captura de valor, la cantidad de clientes activos, y la probabilidad de surtir a sus clientes con los productos y servicios que piden en condiciones rentables.

No solo las empresas punto com van a sentir el impacto del uso de INTERNET en su valoración de mercado. También las empresas tradicionales, en la medida en que creen y capturen más valor, y/o reduzcan sus costos operacionales usando INTERNET. Los proyectos de negocios en INTERNET que sean exitosos en empresas tradicionales (las llamadas “brick & mortar) van a influir positivamente en su valor de mercado.

SANTIAGO, MAYO DE 2002