

Experiencias navarras en la utilización de las TIC

D.^a Belén Goñi Alegre

Directora el Centro Europeo de Empresas e Innovación
de Navarra, S.A.

D. Diego Cenzano Cestafe

Consejero Delegado de New Media Publishing, S.L.

D. Ramón Archanco de León

Director General Infocenter Trabajos en Internet, S.L.

D. Fernando Biurrun Abad

Editorial Aranzadi

D. Juan Luis García Blázquez

Bodegas Principe de Viana

BELÉN GOÑI ALEGRE

El CEIN es el Centro Europeo de Empresas y de Innovación de Navarra. Es una Empresa dependiente del Departamento de Industria que tiene como objetivo fomentar el espíritu emprendedor, apoyar y ayudar a la creación de empresas y a su consolidación y proporcionar a las ya consolidadas la ayuda necesaria para que sean competitivas a través de la innovación; ya sea en la gestión, en la incorporación de nuevas tecnologías etc.

En esta ponencia, me han pedido que hable de los pasos para realizar una iniciativa de comercio electrónico. Aunque mi exposición es algo más teórica que las que van a seguirme en la mesa, se basa en la experiencia de las empresas a las que nosotros hemos ayudado a salir al mundo del comercio electrónico o de las que han utilizado nuestras ciberconsultas o de aquellas que han venido con un proyecto nuevo on-line que querían convertir en empresa. En cualquier caso, hacer esto en 25 minutos es prácticamente “misión imposible”. Por ello, aunque todos los pasos del proceso aparecerán en las transparencias, me voy a centrar en aquellos temas a los que hay que prestar especial atención o en los errores que más suelen darse en este tipo de “aventuras”.

El orden que voy a seguir es el siguiente: en primer lugar hablaré sobre la decisión estratégica de salir a Internet para luego centrarme en la necesidad de elaborar un Plan de empresa de ese negocio en Internet, lo cual es evidente en un negocio nuevo pero también necesario en uno tradicional que se inicie en este campo porque, aunque Internet sea una herramienta o un medio, muchas veces nos obliga a cambiar maneras de funcionar en la Empresa y a replantearnos temas como por ejemplo la competencia. Ya lo veremos a lo largo de la ponencia.

Para empezar, lo primero que hay que plantearse es, ¿Quién soy yo? Tomemos un ejemplo. Mi empresa es una librería de éxito que vende cuentos y libros y aunque no son especialmente baratos su ventaja competitiva radica en un servicio diferenciado: da cafés y té a los que vienen a comprar sus libros, habla con los jubilados que son su mayor clientela, tiene un cuenta-cuentos y caramelos para los niños-nietos..... He leído que Internet es una buena herramienta para vender este género y como me va muy bien el negocio, decido colocar mi página web y empezar a vender on-line. Pues bien, si no he tenido en cuenta antes quién soy, qué hago bien, cuál es mi ventaja competitiva, que esa ventaja (cafés, charla, cuenta-cuentos) no es trasladable a Internet y salir a Internet me va a obligar a cambiar muchas cosas y a jugar con otras reglas, tendré un problema cuando salga, luego lo primero es saber quién es uno.

Lo segundo que hay que tener en cuenta es qué nos puede ofrecer Internet. Esta es una primera clasificación (se pueden hacer muchas otras) en la que aparecen algunas de las cosas que podemos conseguir con este medio. La he dividido en tres tipos: todo aquello que llega de fuera: compras, proveedores etc. ; todo aquello que se produce en el interior; y todo aquello que sale al exterior.

ENTRADAS

- Mejora cadena suministro
- Mejora stock
- Mejora tiempo aprovisionamiento.
- Market place
- etc.....

INTERNO

- Mejora procesos: internos y administrativos
- Mejora comunicación interna
- Posibilidad de formación on-line
- Fidelización de empleados
- etc.....

SALIDAS

- Otro canal
- Venta directa
- Imagen
- Cliente: Información on line 24h/7d, llego a más público, les conozco, les fidelizo
- etc.....

Tomemos otro ejemplo: mi empresa fabrica quesos y tengo 2 plantas, una que produce Cabrales en Asturias y otra en la que fabrico Quesuco de Liebena en Cantabria. Los fabrico artesanalmente y son caros pero de gran calidad. Ahora mismo mis clientes son las tiendas para turistas y los restaurantes de la zona y distribuidores del resto de España a los que dejo el producto en sus plataformas y que venden principalmente a los delicatessen. En este caso; ¿Qué me puede dar Internet? Pongamos varios ejemplos.

En lo que se refiere a compras: yo ahora compro la leche a base de llamar a todos mis proveedores por teléfono y decirles qué precio base me dan para la leche ese mes y según eso comprarle a uno u otro o a varios. En vez de eso, podría hacer que todos se conectaran a una plataforma de mi empresa y pusieran su precio y los litros disponibles. Yo podría tener un sistema que estimara mis necesidades de leche para el mes, que cruzara las ofertas y que me señalara cuál es la mejor opción y podría confirmarles el pedido vía Internet. Ese puede ser un uso en la parte de compras.

Internamente, podría mejorar mis procesos, podría conectar las dos fábricas que ahora están independientes. Podría hacer una intranet que pudiera consultarse por todo el personal para informar sobre la marcha de las ventas o sobre la implantación del proceso de calidad. Incluso podría usar Internet para que esa empleada que acaba de tener un niño y necesita estar en casa para cuidarlo, pudiera llevar la contabilidad y las finanzas desde su casa y no necesitara pedir excedencia. Tiene muchas aplicaciones.

Pero sin duda las ventajas más conocidas y populares de Internet son las que se refieren a ventas y marketing. Son las aplicaciones que, si miramos las estadísticas, constituyen la razón principal de utilización de Internet y normalmente se utilizan para intercambiar información

con los clientes, aumentar su número, fidelizarlos, pero también por razones de imagen o de competencia: mi competidor ha salido a la red y por lo tanto yo también. En nuestro ejemplo podría ayudarnos a llegar directamente a los delicatessen o al público general, por ejemplo.

Pues bien, una vez que tengo claro quién soy y lo que puedo obtener gracias a Internet, debo plantearme qué es lo que querría ser en el futuro y cómo voy a utilizar la red para lograrlo.

Hay que tener en cuenta, y eso es importante, que la decisión de salir a Internet es una decisión estratégica. No pensemos que sólo afecta al informático o al personal de marketing porque no es verdad, afecta a toda la empresa. Necesita un responsable y esa persona debe ser capaz de tirar de ese proyecto. No se puede, por ejemplo, dar esa responsabilidad al último becario que ha entrado, porque necesitará conocimiento, información y ayuda de toda la empresa, y si no tiene un peso específico o no se lo da la Dirección General, difícilmente podrá sacar el proyecto adelante. Es importante tener en cuenta también si la empresa está preparada. Si en la empresa de quesos no hemos visto un ordenador ni en pintura, difícilmente vamos a poder salir a Internet, tiene que haber una cierta informatización, que no quiere decir que todos sean unos expertos en Internet y comercio electrónico, pero sí que tengan un cierto grado de conocimiento de las nuevas tecnologías.

Tengamos también en cuenta otra cosa: colgar una web de Internet no es tener un negocio en Internet. Pongamos un ejemplo del mundo tradicional: soy una persona que se dedica a la confección textil. Tengo una fábrica en un pueblo cercano a la ciudad y un almacén que estaba a las afueras pero ahora, al crecer la ciudad, ha quedado dentro de ella. Así que decido convertirlo en tienda, tiro las paredes, pongo vitrinas, probadores, maniqués, etc., ordeno el género, contrato una vendedora y ya está, soy una tienda. Si sólo hago esto externamente seré una tienda pero probablemente venda poco y mal. ¿Por qué? Porque tengo que planificar la nueva actividad, reorganizar los sistemas internos que ya tenía e incluir nuevos para hacer frente a cosas como: mi competencia ya no son los mayoristas, sino las tiendas de alrededor; el horario de almacén ya no es válido, el sistema de facturación a mayoristas no me sirve para los clientes finales, la publicidad en las revistas textiles especializadas no llega a mis nuevos clientes, etc, etc. Exige un replanteamiento de muchas partes del negocio. Por lo tanto tener un “escaparate” en Internet no significa tener un negocio de comercio electrónico.

Tomada ya la decisión estratégica, de salir a Internet, hay que procurar concretarla en objetivos. Y esos objetivos concretos no pueden ser muchísimos. Si pretendo juntar las dos fábricas, tener una plataforma de proveedores, llegar a todos los clientes del mundo mundial, etc., etc., seguro que no voy a poder. Es decir, que hay que plantearse pocas cosas y concretas. Y los objetivos para que se puedan cumplir tienen que ser precisos, realistas, medibles, aceptables, conocidos y entendidos. En nuestro ejemplo, vamos a suponer que queremos seguir fabricando producto artesanal, de calidad y caro pero que en la parte de ventas queremos ampliar nuestro público objetivo y además vamos a ofrecerles más productos y servicios. En la parte interna, vamos a hacer aquello que sea necesario para poder cumplir ese objetivo y de momento vemos claro que debemos conectar las dos fábricas.

Dicho todo esto, y antes de pasar al plan de empresa, me gustaría detenerme en una serie de factores que parecen ser decisivos en el e-mundo. Se han identificado a través de estudios empíricos realizados en Estados Unidos sobre las PYMES que triunfan en Internet. Aunque he listado once, sólo voy a detenerme en aquellos que me parecen más interesantes.

Los grandes grupos de herramientas

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. Contenidos | – el gancho para la venta |
| 2. Conveniencia | – la usabilidad como herramienta |
| 3. Control | – la extensión de los procesos asumibles |
| 4. Interacción | – proceso de relación con el cliente |
| 5. Comunidad | – proceso de relación con comunidades |
| 6. Sensibilidad de precios | – sensibilidad a la competencia en precios en Internet |
| 7. Imagen de Marca | |
| 8. Compromiso | |
| 9. Alianzas estratégicas | |
| 10. Mejora de procesos | |
| 11. Integración de procesos | |

El de los contenidos es bastante evidente: cuando vamos a vender nuestros quesos y voy yo, que soy el comercial con un catálogo, si el catálogo no es muy bueno lo puedo suplir con mi presencia y mis palabras y explicaciones. En Internet no existe esa posibilidad, sólo está lo que aparece en la web. El contenido por lo tanto tiene que ser atractivo y claro pero además y sobretodo debe llevar a la compra. Si al internauta le parece precioso pero no le lleva a comprar, a hacer negocios, no me va a ser muy útil.

El tema de la conveniencia o el de la usabilidad quiere decir que esa herramienta tiene que estar dimensionada según el uso que le vaya a dar el cliente. Por ejemplo, si la web es espectacular pero cuando el cliente va a efectuar la compra tiene que estar esperando 10 minutos a que se descargue cada página, probablemente desista de realizar la compra. También hay que tener en cuenta a quién va dirigida. Si es para niños tendrá que ser muy gráfico, muy divertido para que no se aburran. Si es para un distribuidor que lo que quiere es comprar y hacerlo lo más eficiente y rápidamente posible, tendrá que ser de otro tipo.

El control también es importante. Cuando salimos a Internet tenemos que ser conscientes de hasta dónde podemos asumir ese proceso. En el ejemplo que nos ocupa: si salimos a Internet con nuestra fabrica que sólo vendía a distribuidores y empezamos a vender también al cliente final tendremos que tener necesariamente organizado cómo vamos a entregar la mercancía a ese cliente final. Tenemos que ser conscientes de hasta dónde podemos abarcar, y quizás debamos establecer acuerdos con otras empresas para que suplan la parte que nosotros no podemos asumir. Imaginemos que llegamos a un acuerdo con Seur para que entregue nuestros quesos a domicilio. Tendremos que ser conscientes de que el cliente final que ha comprado un queso en la página web, si ese queso no le llega o le llega en mal estado, responsabilizará a nuestra empresa, aunque nosotros no hayamos tenido la culpa y sea un problema de Seur. Él nos reclamará a nosotros y si no le gusta nuestra respuesta no volverá a comprarnos. El problema es nuestro. Por ello hay que ser consciente de qué se ofrece, qué es lo que se controla y qué es lo que no y establecer los mecanismos necesarios para asegurar el buen funcionamiento de todo el proceso y la posibilidad de dar una buena respuesta al cliente: dónde está el queso, porqué no le ha llegado, cuando le llegará, si se lo cambiaremos por otro etc.

Otro tema importante es la **integración de los procesos**. Cuando una empresa tradicional sale a Internet, no debe considerar el negocio on-line como una unidad completamente separa-

da de su negocio tradicional, no debe constituir una unidad totalmente independiente. Por ejemplo, la contabilidad, las finanzas, todo lo que venga por la vía Internet, debe estar integrado con la contabilidad y las finanzas de la empresa. Uno de los factores críticos que tienen las empresas que triunfan es que tienen integrados todos los procesos.

Visto todo lo anterior, una vez que hemos decidido salir a Internet y somos conscientes de algunas de las peculiaridades del e-mundo, pasamos a la segunda parte de mi exposición: el E-business plan. Lo normal es que cualquier persona que vaya a crear una empresa haga un plan de negocio para estudiar su viabilidad, sus necesidades financieras, fijar su plan de marketing etc. Por lo tanto, lo mismo debe hacer quien quiera crear un e-business y quien quiera crear un nuevo negocio on-line dentro de su empresa. Tenemos a continuación todas las partes que tradicionalmente se contemplan. Me detendré en aquellas que presentan más especificidades en un negocio en Internet con respecto a un negocio tradicional.

- El equipo emprendedor

- La Idea de Negocio

- Plan de Marketing

Investigación de mercado

Entorno de la empresa

Estrategia de posicionamiento

Políticas de marketing mix

Plan comercial

Previsión de ventas

- Plan de Operaciones

- Plan de Recursos Humanos

- El Plan tecnológico

- Plan de Comunidad

- Medios Materiales y financieros.

- Resultados Previsionales

- Forma jurídica

- Plan Contable-Fiscal

- Plan de Contingencia

- El Plan de adecuación a normativa vigente (especial atención merecen (LORTAD, LPDCP, LCM Y anteproyecto de ley LCCI)

- Análisis Final: DAFO

En primer lugar, en cuanto al **equipo promotor**, es deseable que tengan experiencia en el mundo de Internet, pero si no la tienen, es importante que sean personas con conocimiento de las nuevas tecnologías, abiertas a los cambios, capaces de entender e integrar esos procesos y capaces de tirar de esos proyectos. En ese caso además deberán contratar o subcontratar a alguien que conozca este mundo. Además si se trata de una nueva punto.com pura, los emprendedores deberían dedicarse a ella totalmente, no como negocio secundario de ratos libres, máxime si quieren obtener financiación externa.

Vamos a hablar del **plan de marketing**. En primer lugar hay que tener en cuenta que *el cliente* on-line, no es el mismo que el cliente off-line. En muchos casos es diferente y también su criterio de a la hora de comprar.

En el caso de *la competencia*, el tema se complica. Lógicamente hay que mirar no solo la competencia on-line, sino también la off-line. En el caso de una empresa tradicional, la off-line ya la conoce y sólo es nueva la on-line. Por ejemplo, en nuestra empresa de quesos hay en la red una web llamada quesos.com que a él no le afectaba mucho en su venta de quesos al turista que pasa por Cabrales, pero sí le afectará si va a salir a Internet puesto que estarán vendiendo el mismo producto al mismo público.

Además hay que tener en cuenta otra cosa en los negocios on-line: si alguien comienza a construir otra fábrica de quesos en Cabrales, nos enteraremos y la veremos crecer y, además, mientras la están construyendo nos dará tiempo a prepararnos. En cambio en el mundo on-line, las cosas se están preparando “agazapadas” y, aunque hay algunas empresas de “vigilancia” que pueden anticiparlo con algo de tiempo, podemos sorprendernos con competencias nuevas sin casi tiempo de reaccionar.

Otra dificultad añadida es que encontrar toda la competencia que hay en Internet puede ser una labor de chinos. La estadística dice que más o menos de los diez mil millones de webs que existen sólo mil seiscientos millones están indexados, con lo cual buscando en índices, muchas empresas que sí existen, no vamos a poder encontrarlas.

En el tema de las *políticas de marketing-mix*, hay que ser consciente de que el producto objeto del negocio, ya no es sólo un producto físico o un servicio, sino que se incorporan elementos nuevos que también son productos como, por ejemplo, la información.

En el tema del *precio* hay que tener en cuenta que el precio no es el mismo y la sensibilidad al precio no es la misma on-line que off-line. En un principio se pensaba que on-line iba a ser más barato porque se eliminaban intermediarios, etc., y lo que se ha comprobado es que la logística de la entrega a domicilio hace que muchas veces el producto acabe siendo más caro. Pero también es cierto que muchos clientes están dispuestos a pagar un sobreprecio por recibirlo en casa. En cualquier caso, la estadística dice que un 64% de las empresas que operan en Internet usan los mismos precios para tradicional que para Internet (otro tema será si obtienen los mismos márgenes en uno y otro caso).

En este tema, es importante conocer además que en Internet hay muchísimas cosas gratis. Volvamos a nuestro ejemplo: imagínense que en nuestro portal de venta de quesos vamos a añadir además de ese queso recetas para que la gente sepa cómo prepararlo. Nos aliamos con Arguiñano, por ejemplo, para que escriba sus recetas con cabrales y las utilizamos como un gancho más para la venta. Pues bien, fuera, en el mercado off-line, un libro de recetas tiene un valor y se vende. Arguiñano podría editar sus recetas con cabrales y venderlo. Sin embargo en el mundo on-line, eso sería muy difícil y en nuestro caso se trata de un servicio añadido que no podríamos cobrar puesto que nadie lo hace.

En el tema de *distribución*, aparte del problema logístico, del que ya hemos hablado, simplemente señalar que ahora existe la distribución digital. Libros y discos, por ejemplo, pueden recibirse vía red.

En el tema de la *comunicación*, no me extenderé en la indexación en buscadores, que es un tema específico de Internet y complejo, pero que normalmente los desarrolladores de webs conocen bien: metatags, criterios de búsqueda de las distintas arañas, etc. Lo que es importante saber es que no se trata de hacerlo una vez al inicio y olvidarse sino que es un trabajo que hay que seguir haciendo y del que debemos estar pendientes si queremos seguir bien situados.

Sobre la publicidad on-line debemos decir que está a años luz de tener el efecto de la TV, la radio o los periódicos. Ya lo habrán notado ustedes, el que quiere hacer llegar al público su iniciativa on-line, la anuncia en la televisión. El marketing on-line para llegar masivamente al público, de momento, tiene poco efecto.

Lo que es muy bueno es combinar técnicas on-line; con técnicas off-line, un ejemplo: Banesto este año en la vuelta no era Banesto, era IBanesto.com. Eso es utilizar un medio off-line para hacerse publicidad on-line. De la misma manera, lo lógico es que alguien que tenga un negocio tradicional, ponga su pagina web en su catálogo o en sus tarjetas de visita.

Si la *previsión de ventas* ya es complicada de hacer en la empresa tradicional, en el negocio en Internet lo es un poquito más. Sobre todo si hacemos caso de las estadísticas: según el último informe de Telefónica, nos dice el eurobarómetro (datos de octubre del 2000) que el porcentaje de personas que compran y realizan negocios en Internet sobre el total de personas que visitan la red es de un 2-3% en España frente a un 9% en Reino Unido y un 25-30% en Estados Unidos.

Sobre los **recursos humanos** sólo añadir una cosa a lo ya dicho anteriormente: ojo con las punto.com puras, no deben tener personal únicamente técnico. Es importante que, además de las necesarias habilidades para gestionar una empresa, cuenten en su plantilla con personas que conozcan bien el negocio off-line.

En cuanto al **plan de operaciones**, la secuencia de actividades de negocio puede cambiar con respecto a una empresa tradicional, es decir, el proceso que seguíamos para hacer las cosas, en la parte del negocio on-line puede cambiar y también puede obligarnos a introducir pasos intermedios que antes no realizábamos.

Además es importante tener claro cuál es nuestra capacidad productiva: salir a la red y ofrecer la posibilidad de comprar a muchos nuevos clientes cuando no tenemos capacidad para fabricar, sería desastroso. En nuestro ejemplo no se trata sólo de una cuestión de poner más manos a trabajar sino que también habría que tener en cuenta que los quesos necesitan un periodo de maduración; el Cabrales, por ejemplo, de entre 2 y 5 meses. Tendríamos que ser conscientes de que de hoy a mañana no podríamos fabricar muchos quesos más porque es imposible, además quizá pudiera ocurrirnos que no hubiera suficiente leche en el mercado, etc., etc.

El plan tecnológico es muy importante en un negocio on-line. En primer lugar, hay que definirlo bien, para ello es importante explicar bien; a las personas que van a hacer técnicamente esa web qué es lo que queremos. El técnico podrá orientarnos sobre si eso es posible o no, sobre qué tecnología es la más adecuada y sobre cuánto costaría en términos de dinero y tiempo. Esto puede llevar a veces a hacer pequeñas modificaciones sobre lo que se quería en un principio.

En segundo lugar hay que tener claros los contenidos que se van a volcar a la red y, si algunos no estuvieran informatizados, habría que hacerlo previamente para luego poder pasarlos a

la red. Tal y cómo habíamos señalado antes, esa web debe ser fácil de usar para la utilidad que se le vaya a dar, tiene que tener detrás una base de datos y una buena programación. Una vez que todo lo anterior estuviera integrado debería probarse y una vez que todo estuviera bien, se implantaría definitivamente y estaría disponible para el cliente.

En el caso de las empresas tradicionales, la finalización de este proceso debe coincidir con la finalización de la adaptación de los procedimientos de la empresa para atender a esta nueva unidad de negocio. Es decir, que no sirve de nada que hagamos todo esto muy rápido y lo saquemos a la red si luego no somos capaces de servir el producto que ofertemos al cliente final.

No podemos en este capítulo dejar de hablar de la *seguridad*: es una variable importante en Internet. En cuanto a la externa parece evidente que, de la misma manera que tenemos guardias jurados o alarmas en nuestras empresas, en la red también debemos protegernos de la intrusiones. Pero no basta asegurar que nadie puede entrar en nuestra web; desde el momento en que la información de nuestros proveedores y de nuestros clientes circula hacia nosotros tenemos que tener aseguradas las comunicaciones para que esa información no se pierda o no se use mal, sobretodo en el tema del pago. Darle la seguridad al cliente de que cuando abra nuestra pagina y dé los números de su tarjeta para pagarnos, esa información nos está llegando sólo a nosotros y no la puede recuperar nadie, es fundamental.

La seguridad debe también mirarse desde otro punto de vista, sobre todo es crucial en las punto.com puras: si se nos cae la red tres días, no podemos permitirnos estar tres días sin vender. Eso quiere decir que, a veces, deberemos tener duplicados de algunos sistemas para asegurarnos de que no nos quedamos sin tienda. Vendría a ser como los grupos electrógenos que se tienen en las empresas para que cuando se va la luz, puedan seguir en marcha.

En cuanto a la seguridad interna, de la que muchas veces nos olvidamos, me gustaría señalar que, según decía en una reciente conferencia el director de delitos contra la seguridad de Internet de la Ertzantza, en los delitos que ellos investigan, el 80% se producen internamente, luego no olvidemos que internamente también tenemos que tener garantías. Y no sólo es un caso de delitos y mala fe sino que cualquiera involuntariamente puede, por ejemplo, introducir un virus en el sistema al bajarse un algo de la red o al abrir un correo.

El tema de **la comunidad** es un tema también muy específico de Internet. Hay cosas que off-line las hacíamos solos pero que al entrar en el mundo on-line, no vamos a poder. Uno de los clásicos es el de la logística: al cliente final que ya hemos señalado. También hablaríamos de hacer comunidad en el ejemplo de las recetas: la crearíamos con la persona que nos las va a proporcionar, Arguiñano.

De todas maneras, la primera comunidad que deberíamos crear en muchas ocasiones será con nuestros propios clientes. Deberíamos hacerles ver que lo que hacemos es bueno y que les va a reportar beneficios. Son a los que más fácil podemos llegar porque son los que mejor conocemos.

En cuanto a **medios materiales y financieros**, simplemente tener en cuenta en los medios materiales, que los locales deben ser adecuados para personas que están trabajando con ordenadores. También hay que estudiar si es mejor alojar en nuestra empresa la página web o buscar un proveedor de hosting o housing.

En cuanto a lo financiero, aquí habría mucho que hablar sobre el capital riesgo, los business-angels y todas las posibilidades de obtener dinero que hay en el mercado. Aunque las empresas tradicionales muchas veces tienden a autofinanciar su salida, existen otras posibilidades en el exterior, pero obtenerlas exige una definición clara y seria del nuevo negocio y otra serie de requisitos que requerirían otra ponencia.

Es conveniente tener un **plan de contingencia** por si las cosas fueran mal. En nuestro negocio off-line tenemos dos fábricas de quesos, y si al final nuestra empresa fuera mal podríamos seguir teniendo un solar, una fabrica, unos quesos ya fabricados, etc. Es decir, tendríamos unos bienes que vender con los que cubrir las pérdidas. En una empresa de Internet, el local muchas veces es alquilado y los ordenadores que tengamos, valdrán poco porque se quedan obsoletos enseguida. Sería bueno en ese caso prever que, por ejemplo la BDD que he construido pueda venderse, o que el módulo que he programado sea paquetizable y vendible. Es decir que hay productos monetizables.

Finalmente, las **leyes específicas** que afectan a este tipo de negocios, sobre todo la de protección de datos hay que tenerlas muy en cuenta.

Para terminar algún comentario de perogrullo: los objetivos que nos hayamos marcado debemos seguirlos e ir midiéndolos en función de los indicadores que hayamos establecido.

No debemos ponernos nerviosos pero, teniendo en cuenta que nos movemos en un mundo que evoluciona muy rápido debemos estar siempre al quíte y adaptándonos, repensando ese negocio y reorientándolo. Como decía en una conferencia D. José Manuel Yáñez que es el Director General de Espacio Pyme, lo de Internet es como el Oeste americano, hay que ir hacia el Oeste porque es bueno aunque no sabes muy bien qué te vas a encontrar allí, pero tienes que ir muy rápido para que te queden tierras cuando llegues y a la vez teniendo cuidado de que los indios no te corten la cabellera.

DIEGO CENZANO CESTAFE

Buenas tardes. Lo primero dar las gracias a los organizadores del Congreso por la invitación y por darnos la posibilidad en esta mesa redonda de economía de explicaros cuál ha sido nuestra experiencia y hablar de la marcha de la empresa a lo largo de estos 6 años. Lo que voy a hacer primero es explicaros muy rápidamente a qué nos dedicamos y qué tipo de actividad realizamos para dar luego una visión más cronológica de la empresa y de como han ido marchando las cosas y de cómo están al día de hoy en un momento en el que todo este tema de las punto.com ha pasado de estar en una situación muy privilegiada y muy alta a estar en un momento un poco denostadas. Vamos a ver exactamente qué es lo que ha ocurrido.

Nosotros como empresa empezamos en febrero del año 95 y de hecho empezamos en el CEIN, en uno de los talleres que pone para nuevas empresas con un talante tecnológico. En principio, la empresa la creamos 3 personas, 3 periodistas, curiosamente, ningún informático, ni ningún ingeniero de telecomunicaciones sino gente más orientada hacia el mundo de la comunicación, de los contenidos, del marketing, etc., etc., pero lo que sí pretendimos desde el primer momento era darle una orientación muy tecnológica y muy dirigida al mundo de Internet.

Era una cosa muy incipiente. Existían muy pocas empresas trabajando en el mundo de Internet. Principalmente eran proveedores, gente que daba acceso a Internet a través de unos módems que funcionaban a unas velocidades muy lentas, etc. La red prácticamente no tenía usuarios en España, progresivamente iba incorporando usuarios en Estados Unidos, que era el mercado más avanzado y lo sigue siendo, y la idea era el plantear como empresa de servicios el apoyo a todo tipo de empresas y principalmente empresas de comunicación, de medios de comunicación, ayudarles en su salto a las nuevas tecnologías, principalmente, al mundo de Internet.

Lo que generalmente todo el mundo conoce es el de creación y desarrollo de páginas web, pero la idea era poder asesorar a estas empresas incluso desarrollar técnicamente sus proyectos y crear una especie de antena a Internet que progresivamente y con el tiempo ha ido ganando importancia. Cuando nosotros empezamos a hablar de Internet era como hablar de naves espaciales, había muy pocos usuarios de Internet en Navarra y en España, a nivel local, lo que era un web era una cosa bastante curiosa. Nos miraban con cara rara. Progresivamente la cosa ha ido avanzando y a medida que ha ido creciendo el propio sector, el negocio en Internet y se ha ido consolidando como medio, nosotros también nos hemos consolidado como empresa.

La clave fundamental de lo que representamos se resume en una pequeña frase sacada de un libro de esos de las grandes referencias de Internet, del mundo de los contenidos y del marketing on-line, pues ese señor dice que, al final, los usuarios visitan un sitio web por su contenido y el diseño existe para permitir a la gente acceder al contenido.

Nuestra orientación pura y dura sería diseñar, integrar y suministrar soluciones de publicación a Internet. La materia prima con la que nosotros trabajamos y prácticamente lo hacen todas las empresas que están en la red manejan, es el contenido y la información. La clave fundamental es elegir adecuadamente sus contenidos, poder manipularlos y trabajarlos adecuadamente para poder reflejarlos de la manera más acertada en la red, que resulten mas útiles, mas prácticos y que para el usuario le aporten un mayor valor. En ese entorno fundamental que quizás atañe más a un tipo de empresas que a otras. Por ejemplo, hoy está Aranzadi, donde la información verdaderamente es un negocio y donde Internet, la influencia que tiene, yo creo que es radical, y otro tipo de empresas, como el CEIN, que en sí también es un generador de gran volumen de contenidos e información, incluso una bodega, o empresas de otro tipo de sectores, se van encontrando con que Internet es un canal verdaderamente clave para comunicarse con ese usuario que está al otro lado, que hace años era un pequeño usuario un poco folclórico que tenía que ver con la tecnología pero que hoy es cualquier tipo de persona, de cualquier edad y de todo tipo de perfiles.

La idea, en definitiva, es que nosotros como empresa de servicios nos posicionamos en una empresa de consultoría y de desarrollo de aplicaciones, soluciones de comunicación y contenidos en la red. ¿Qué engloba este tipo de soluciones? Nosotros, nuestras áreas de actividad, sobretudo, identificamos 2 áreas principales, un área de software, y un área de puro servicio. Tradicionalmente nosotros hemos sido una empresa de servicios que desarrollábamos productos a la medida de una serie de clientes que hemos ido incorporando a lo largo de los años pero también hemos identificado la posibilidad de, a través de todos los años de experiencia y conocimiento que hemos adquirido, poder intentar paquetizar de alguna manera ese tipo de desarrollos técnicos y poder convertirlos en soluciones informáticas. Ahí sobre todo hemos tendido a una especialización muy clara. Nosotros somos una empresa pequeña, somos 25 trabajadores y lógicamente no podemos intentar desarrollar aplicaciones eficaces para todos los ámbitos de Internet, sea portales, comercio electrónico, desarrollo de intra-nets, etc., etc. Por tanto, ahí lo que hemos buscado ha sido una especialización y hemos analizado verdaderamente cuál es nuestra línea de especialización, cuál es la experiencia que hemos adquirido a lo largo de los años y ahí es cuando hemos identificado, y lo identificamos hace un año, la posibilidad de conseguir un nicho de mercado que sobre todo debían ser soluciones para la gestión y publicación de contenidos en Internet. Esto puede parecer raro, pero nosotros, que estamos metidos en la vorágine de Internet, lo entendemos muy bien. Pero quizás procede explicarlo un poco más. Además de ese área de software, tradicionalmente nosotros hemos hecho y hemos prestado servicios a muchas empresas de Navarra y a nivel nacional y la idea ahí sobre todo es que hemos tenido dos áreas, un área pura de diseño, de creatividad, de diseño gráfico, etc. etc. y un área más de desarrollo tecnológico con temas de aplicaciones y soluciones de software más a la medida y personalizadas para cada uno de los clientes y en función de sus necesidades.

En esta línea de trabajo que había identificado como software, nosotros hace una semana terminamos de desarrollar nuestra primera aplicación que se llama NUX, que es un “Content Management System” o un “Sistema de Gestión y de Publicación de Contenidos”. Generalmente este tipo de aplicaciones y soluciones de software no se ven cuando tú accedes a una web pero es verdaderamente lo que hay detrás de un portal o de una web y que permite a un equipo de trabajo formado por periodistas, departamentos de marketing o de distintas tipologías de personas dentro de una empresa, le permiten trabajar con su web, publicar y generar informa-

ción, servirla de manera adecuada y siempre sin manejar entornos de programación y soluciones digamos de tipo sofisticado. Por tanto la idea aquí es crear una pieza, una especie de solución entre la persona que gestiona una web y el usuario final con el objetivo de que sea capaz, sin tener grandes conocimientos técnicos, de gestionar su propia web y su propia aplicación.

¿Dónde verdaderamente identificamos que una solución de este tipo es clave? Pues en un medio de comunicación, pongamos ejemplos de gente con la que hemos trabajado y normalmente tienen una solución de este tipo u otro, Diario de Navarra, Diario de Noticias, PRISA con todos sus periódicos, el País Digital, El AS, Gaceta de los Negocios, publicaciones electrónicas, incluso portales como podía ser Terra o como podía ser Navactiva, que es un nuevo proyecto que han lanzado y que ha sido fomentado por el Gobierno de Navarra. Ahí la idea fundamental es que un equipo, por ejemplo en el caso de Navactiva, o como CEIN o como la Cámara de Comercio, necesita generar información y contenidos y en ningún momento van a tener especialistas en diseños de páginas web, en programación HTML, en programación Java, etc., etc. Eso es absurdo completamente. Lo lógico es que tengan una solución como podría ser un Office y que nos permita interactuar con el sistema y generar contenidos y generar información y poder servirla adecuadamente a través de la red. Nosotros con la experiencia que hemos adquirido a lo largo de estos años de trabajo con medios de comunicación, hemos intentado paquetizar una aplicación que sirva para solucionar todo este tipo de cuestiones. Ahí hemos trabajado mucho con tecnología de vanguardia, con lo que está hoy en día presente en la red, y hemos creado un equipo de I+ D de 8 personas, que está trabajando desde hace un año, desarrollando la aplicación; por fin la hemos lanzado hace 2 semanas, ya la hemos vendido a un cliente que es el grupo EROSKI y progresivamente esperamos vendérsela e incorporarla a nuevos proyectos. La idea es que esa base tecnológica a través de nuestro equipo de I+D vaya progresivamente mejorando con el tiempo y vaya incorporando nuevas funcionalidades que se adapten a las necesidades crecientes que surgen en el mercado. Por ejemplo, hay empresas o productoras de contenidos que se están dedicando hoy en día a generar contenidos que luego venden a los portales. Esto sería una aplicación que encajaría bien en lo que se llama sindicación de contenidos, pero al mismo tiempo hemos identificado grandes o medianas empresas que tengan que desarrollar entornos privados de comunicación, utilizando tecnología de Internet, que es lo que comúnmente se denomina intra-net, puedan incorporar esta aplicación para gestionar todo tipo de contenidos y para crear entornos de participación y de trabajo comunes dentro de una empresa.

Esto es cada vez más clave con empresas descentralizadas, que requieren distintos centros de trabajo y que al mismo tiempo cuentan con equipos comerciales que trabajan remotamente con portátiles o con agendas electrónicas. Una solución como ésta se coloca en medio y permite a todos los miembros de una empresa, en función de accesos y de privilegios que tú le concedes, trabajar con la aplicación. Incluso en un momento concreto, les podías permitir a proveedores, a distribuidores que quieras integrar en tus procesos productivos o comunicativos dentro de tu sector o tu área de influencia.

Por lo tanto, ahí vemos que tanto medios de comunicación como entornos más privados como Intranets, incluso desarrollo de portales o webs corporativos de cierta entidad, pueden ser perfectamente gestionables a través de una aplicación como ésta o incluso un catálogo de productos.

Ahí digamos que vamos a esa gestión, sencilla, útil y flexible y escalable, sobre todo porque inicialmente podemos hacer un planteamiento de web con una dimensión determinada, pero a medida que va creciendo y va creciendo nuestro negocio y nuestra empresa, puede ir creciendo progresivamente. Lo que planteamos es que esa pieza escalable pueda ir creciendo, a medida que tú vas necesitando más recursos.

Unida a esta área mas de software, que es la más reciente, es a la que estamos destinando un equipo fuerte de trabajo al día de hoy. También tenemos nuestras líneas más tradicionales que las llevamos desarrollando desde hace seis años. Nosotros comenzamos hace seis años en el mundo de Internet y empezamos en un área muy de diseño gráfico y de creatividad ¿Por qué? Porque desde un punto de vista tecnológico Internet y el web era tremendamente rudimentario y no planteaba grandes cuestiones. ¿Qué ha ocurrido a lo largo del tiempo? Que Internet se ha vuelto cada vez más sofisticado, más complejo, requiere entornos de desarrollo cada vez más complicados, estructuras tecnológicas mucho más sofisticadas y lógicamente nuestra empresa se ha ido adaptando un poquitin a ese entorno. Cuando nosotros empezamos, yo tenía diseñadores y periodistas trabajando en equipo y en la empresa, pero ahora mismo además de todo un equipo de diseñadores, tengo 15 personas con perfiles técnicos ingenieros de telecomunicaciones, un matemático, tengo ingenieros informáticos, hasta un número de 15 personas que están trabajando en el desarrollo por una parte del software que os he comentado y por otra parte en el desarrollo de aplicaciones más a la medida de nuestros clientes. Por tanto, tenemos una doble pata. En esa pata más creativa, diseñamos y creamos entornos gráficos para distintos tipos de empresa pero también hacemos desarrollo y producción pura y dura de lo que es un web. También nos metemos en entornos multimedia con tecnologías tipo Flash, Htm dinámico que son las que hoy en día están más extendidas en la red y creamos incluso micro-sites, pequeños sitios temáticos que están orientados hacia productos para empresas de gran consumo, etc., etc., Ahora mismo estamos desarrollando portales, estamos diseñando entornos de usabilidad y acceso, incluso para invidentes. Los invidentes hoy en día se vuelven bastante locos a la hora de navegar por un web y aunque tienen una serie de aplicaciones informáticas que les permiten usar programas informáticos y navegar por Internet, tienen bastantes problemas a la hora de acceder a la información. Por ejemplo, ahora mismo, toda una serie de portales que estamos desarrollando con el grupo Eroski están todos adaptados para que los invidentes puedan acceder a ellos con ediciones simplificadas que les permita el acceso a la información. Todo eso requiere cuestiones tecnológicas pero también requiere cuestiones de diseño, de estructura, de usabilidad y ahí es donde nosotros hemos estado trabajando a lo largo de los años.

Por otra parte, a la hora de trabajar en temas de diseño y de creatividad, no sólo hablamos de aspectos creativos, sino también hablamos de aspectos de estructuración de la información, de definiciones de navegación, etc., etc., que también requieren sobre todo análisis metódicos y análisis funcionales un tanto sofisticados.

Aquí os pongo el ejemplo de una pantalla que es un portal que hemos diseñado y que sí es un producto muy creativo, que es Txiki.com, que es un portal creado para la cadena de parques infantiles que es Txiki-Park y que ahí esta todo basado en dibujos, en cuentos, hay música, ahí esta todo basado en movimiento, es todo pura interactividad, el crío está todo el rato jugando porque veíamos que era la única manera de que se enganchara a un producto como este. De la

misma manera, trabajamos en otros proyectos, aquí os pongo como ejemplo el portal del periódico AS de fútbol, en los que aunque hay parte de diseño, sobre todo lo que trabajamos muchísimo es todo el área tecnológica. En este caso concreto hemos desarrollado un carrusel deportivo que permite hacer la transmisión de partidos en tiempo real. Eso quiere decir que yo me puedo conectar a Internet y ver provisionalmente cómo va evolucionando el partido de Osasuna, viendo si meten goles o no, si hay expulsiones, etc, y hacer un seguimiento en tiempo real. Todo eso requiere todo un desarrollo tecnológico por detrás que permita confeccionar procesos y que permita integrar información, paquetizarla y entregarla al usuario. Ahí nos metemos en un entorno más tecnológico, más sofisticado y ahí sí que el área de diseño es importante pero sobre todo el área clave es la tecnología.

En ese entorno, hemos desarrollado muchas publicaciones electrónicas, hemos trabajado para todo tipo de empresas haciendo más soluciones de comercio electrónico, bases de datos a través de Internet y trabajamos mucho con distintos entornos tecnológicos que son más o menos los que están hoy en día extendidos en la red y que van demandando distintos clientes. Aquí nos hemos movido desde pequeñas aplicaciones y pequeños desarrollos para empresas de Pamplona y de Navarra a desarrollo de portales y comercios electrónicos para punto.coms y aplicaciones informáticas para grandes empresas como BSCH o Caja Madrid o empresas de medios de comunicación como Gaceta de los Negocios, PRISA, etc.

Volviendo un poco a esa historia y enfocando un poco hacia las cuestiones que era interesante que se plantearan hoy, nosotros nacimos con esa perspectiva en febrero de 1995, a lo largo del 96 hasta el 2000 hemos ido evolucionando y nos hemos ido consolidando y gracias a esa consolidación, en el último año hemos ido tomando una serie de decisiones. Una de ellas ha sido crear ese equipo de I+D para trabajar en el desarrollo de esta aplicación y a medida que la vayamos consolidando también dará pie para desarrollar otras nuevas aplicaciones.

Por otra parte, lo que hemos hecho también ya que captábamos mucho trabajo a nivel nacional y sobretudo con clientes en Madrid y en Barcelona, pero principalmente en Madrid, ha sido abrir una oficina en Madrid y ahora tenemos trabajando a 8 personas que están prestando muchos servicios a los clientes que estamos captando en esta ciudad. Nosotros a lo largo de los años que hemos trabajado, hemos visto que era muy importante tener una presencia física en Madrid y poder atender más adecuadamente a nuestros clientes. De manera que al día de hoy tenemos un pull de clientes bastante consolidado allí, a los que prestamos servicios directamente con un equipo de trabajo completamente autónomo que tiene equipo de diseño del desarrollo incluso tiene una pata de I+D y que trabaja de manera autónoma desde Madrid. Este equipo es el que está creciendo verdaderamente al día de hoy, pero de la misma manera y con vistas a afrontar estas nuevas inversiones y sobretudo el desarrollo de I+D que es un proyecto bastante ambicioso y que para una empresa como nosotros, que es una empresa pequeña, requiere un gran esfuerzo, lo que también queríamos era poder asumirlo y realizarlo con ciertas garantía. Por todo ello, lo que hicimos a principios de año fue dar entrada a una empresa de capital riesgo. Hicimos una ampliación de capital y dimos entrada a una empresa de capital riesgo de Navarra que se llama Aristaviva que lo que ha permitido es capitalizar la empresa y por lo menos afrontar estos nuevos proyectos con mayores garantías y con mayor tranquilidad.

A partir de ahí, ¿cuales son nuestros proyectos o nuestros objetivos? Yo creo que la fase dura y difícil se superó, sobre todo en los primeros años, donde verdaderamente se realizó una

labor y además incluso nos involucramos con proyectos con el Gobierno de Navarra, directamente con el CEIN, proyectos como Mercactiva, ideas y planteamientos que han sido interesantes. Se ha hecho una labor tremendamente fuerte de divulgación de difusión de las posibilidades que tiene Internet. Yo creo que más o menos todo eso se conoce al día de hoy, de mejor manera o de peor manera. A partir de esa fase más divulgativa, el negocio se ha ido consolidando y al día de hoy, a pesar de ese parón que están sufriendo las punto.com, las tecnologías de la información, hacer un planteamiento sólido, un planteamiento desde la modestia de una pequeña empresa de 25 trabajadores, creciendo progresivamente, sin grandes inversiones ni locuras, pues estamos ahora en una posición bastante cómoda con vistas a afrontar los proyectos futuros, independientemente de lo que vaya pasando. Lógicamente todos notamos un poquitin que ya las empresas no toman las decisiones con tanta alegría como las tomaban antes. Hace un par de años, los proyectos de Internet se aprobaban en cuestión de días o de semanas y propuestas que nosotros valorábamos o identificábamos se aprobaban y se validaban en cuestión de días. Al día de hoy la gente está meditando muchísimo mas sus decisiones y las decisiones que tiene que tomar en el mundo de Internet. Sabe que además esto no es una cuestión barata, por decirlo de alguna manera, sino que requiere ciertas inversiones con vistas a obtener unos resultados mínimamente interesantes o apetitosos. Por lo tanto, en vistas a la situación que se esta dando, los pasos hay que darlos poco a poco. Hay que ir consolidando y tomando las decisiones adecuadamente, en muchas ocasiones a la hora de desarrollar proyectos. Lo que se produce ahí es que las decisiones se meditan mucho más. Digamos que eso es lo que está pasando, igual menos en Navarra, pero en Madrid lo que están notando muchas empresas tecnológicas es que ya no hay que montar como fue en el año 2000, 5 bancos en Internet, como podía ser Patagon, u otro tipo de bancos. Todo eso lo han desarrollado grandes consultoras, con grandes contratos multimillonarios. Ya no están saliendo bancos en Internet, ya no están saliendo nuevos portales, como ha salido Terra, como ha salido ya.com; todo ese negocio que se estaba generando, ya no se está generando.

Los motores de todo ese desarrollo ahora mismo están tomando las decisiones de una manera más meditada. Eso lógicamente empequeñece un poquitin el sector. Pero a nuestro modo de ver, nosotros nunca hemos alterado nuestra manera de hacer las cosas y lo que hemos pretendido siempre es ir creciendo progresivamente en función de las posibilidades que nos ofrecía el mercado. Así lo hemos hecho hasta ahora y lo seguimos haciendo y eso nos permite afrontar proyectos con relativa tranquilidad. Ahora bien, lo que sí quiero, en vistas a dar algún consejo o de asesorar acerca de las decisiones que se pueden tomar o el movimiento de fichas que se debe hacer, sobretudo en empresas tradicionales, en el mundo de Internet. Yo lo que veo es que más allá del puro mundo electrónico y de la venta, como en el tema de los quesos que ha puesto como ejemplo Belén, Internet abarca campos muchísimo más amplios y sobretudo cuestiones esenciales al día de hoy para una empresa, como puede ser la comunicación interna, la comunicación con sus proveedores, con sus distribuidores e incluso con sus clientes, de una manera no estrictamente o puramente comercial sino de índole muy diversa.

También lo que se detecta es que hay ciertos sectores, como puede ser el editorial o de contenidos, como puede ser el de Aranzadi, donde digamos que el desarrollo se tiene que producir inapelablemente o independientemente de que se esté produciendo un parón brutal en el mundo de la publicidad aunque no es un terreno que a vosotros os toca aunque sí toca a los portales o a los medios de comunicación. En Internet, independientemente de otras cuestiones,

lo cierto es que hay millones de usuarios hoy en día en la red. Las páginas como El País Digital o El mundo tienen hoy 70 millones de páginas vistas mensuales. Hay millones de usuarios accediendo diariamente a consultar la información de la red. El 11 de Septiembre la CNN se colapsó absolutamente y tuvo que sacar una versión solo texto porque había millones de personas que accedían a la red para consultar lo que estaba ocurriendo en Nueva York. Por lo tanto, ahí hay una realidad inapelable, hay un mercado y un sector que desde el punto de vista de consolidación en usuarios en mercado, en productos informativos, es una realidad y está ahí. Otra cosa es que los modelos de negocio estén funcionando mejor o peor y que el negocio del comercio electrónico puro y duro o la venta entre empresas sea una cuestión todavía por consolidar o que la publicidad en la red sea una cosa verdaderamente eficaz y pueda generar ingresos suficientes para mantener ediciones electrónicas gratuitas en muchos periódicos.

Todo eso es otra historia y va a tener que ir definiéndose, va a tener que ir acotándose a medida que pasa el tiempo. Estamos todavía en un entorno muy joven, probablemente en las primeras elecciones electrónicas, los primeros webs y el primer negocio en Internet se produjo a través del web en el año 1994. Estamos hablando de hace 6-7 años. La evolución ha sido bastante ágil en otros mercados, no en el español donde todavía es bastante raquítico pero ahí hay una realidad bastante clara y es que hay empresas y sobre todo los líderes de distintos mercados que han ido poniendo fichas, sobre todo posicionándose con mayor o menor fortuna y que van a tener que seguir evolucionando en sus negocios. Nosotros estaremos ahí para ayudarles en todo tipo de entornos, tanto a grandes empresas como a pequeñas en Pamplona, a Pymes, y podía poner ejemplos como Mepamsa, EHN, o ahora hemos desarrollado el web del Plan Tecnológico de Navarra que también tienen que tomar decisiones en la red. Por tanto nosotros estaremos ahí y yo creo que el negocio y el mercado se tienen que desarrollar muchísimo y que el apoyo que nosotros podemos prestar a este tipo de empresas es muy grande todavía y no ha hecho mas que comenzar. Por esa razón yo creo que duraremos muchísimo tiempo y que probablemente nuestro negocio crezca progresivamente.

RAMÓN ARCHANCO DE LEÓN

Muchas gracias. Gracias por la presentación, y muchas gracias a todos por darnos la oportunidad de contar nuestras experiencias en esta actividad de Internet, de nuevas tecnologías.

Efectivamente, como decía Josecho, nosotros venimos de hace algún tiempo... Bueno ya se me ve un poco por... ¡ójala que tuviera canas! No tengo ni siquiera canas. Tenemos algunos años...

Bueno, yo os voy a centrar mi exposición en una de las actividades que estamos desarrollando con una enorme diferenciación. Que son las que están puestas ahí, que es el tema de inteligencia competitiva como factor de rentabilidad. Pero, como me han pedido que presente un poquito la empresa, voy a hacer una breve introducción de unos minutos para no cansar. Porque realmente, lo que creo que es importante son las ideas que se puedan transmitir a través de las transparencias que hemos preparado.

Bueno, nosotros tomamos contacto con el mundo de la información, que es el centro de la ponencia de hoy, hace aproximadamente unos doce años, cuando estábamos trabajando en planificación estratégica, Generally International, fuimos un poco los pioneros en Navarra para introducir las empresas en las dos actividades, tuvimos nuestras peleas y nuestras historias con el mercado. Exactamente lo que está pasando ahora: una gran resistencia a entrar en Internet internacional, a hacer planificación, a pensar por dónde debe ir mi empresa, por dónde me está afectando el entorno en el que me muevo.

Bueno, los dos últimos años que he pasado en los temas de Internet, han sido una repetición de lo que me ocurrió en el año 88, 89 y tres o cuatro años después. Los plazos, además, se alargaban mucho más.

Bien, allí una de las experiencias que tuvimos fue el contacto con la información. Nos dimos cuenta la importancia que tiene en cualquier empresa, tener una información externa objetiva. Todas las empresas tenemos información y creemos que lo procesamos bien. Pero yo tuve la oportunidad de conocer grandes empresas, donde el conocimiento que tenían los directivos de lo que era el entorno, estaba muy alejado de la realidad.

Nosotros al hacer consultoría, en planificación estratégica, estábamos obligados a hacer estudios de mercado en profundidad. Donde andábamos por la calle 3 ó 4 meses por todo el mundo. Andábamos por Japón, Estados Unidos... pateábamos Europa de arriba a abajo. Eran estudios muy caros, como se puede uno imaginar. Y cuando volvíamos a la empresa, a los tres meses, a contar lo que ocurría en el entorno, después de sesiones de trabajo maratónicas, nos dábamos cuenta de que había enormes diferencias. No se habían observado con claridad suficiente las amenazas que había por parte de competidores o nuevas tecnologías. No se habían vislumbrado las oportunidades en la mayoría de los casos.

Nosotros nos creamos algunos enemigos pero, creo que nos hemos creado más amigos. Y ahí, empezamos nuestros pinitos con la Unión Europea siendo centro B.C.Net En temas de información empezamos a trabajar en el anterior Internet, año 88, 89, 90, 92 y en el 94 empezamos a entrar en Internet, dentro de lo que era la consulta.

En el momento de entrar en tema de Internet, empezamos a darnos cuenta de lo que era Internet. Internet ya empieza a ser, en aquellos años, una enorme cantidad de información desordenada. Y ahí nació la idea de lo que hoy es un grupo empresarial que se llama Tresemeta.

Nosotros en el grupo facturamos... este año llegaremos a los 150 millones de pesetas, no es una broma. El año pasado facturábamos 50 millones de pesetas. Quiero decir, que los desarrollos por donde van, parece que son ciertos.

Efectivamente, tenemos una actividad que ha nacido como consecuencia de ésta, que es muy paralela a la que nos ha explicado Diego, y que no voy a explicar porque tiene las dos patas... por éso, Tresemeta son tres patas: una de diseño, otra de programación, de lo que son bases de datos sofisticadas, tema de portales, y la tercera que es de información. Inteligencia competitiva en el grado más puro...

Yo creo que con esta introducción ya podemos empezar a hablar, un poco, de esta tercera pata de Tresemeta que diferencia un poco, en cuanto a las exposiciones anteriores, ¿qué es? Decimos aquí, factor de rentabilidad.

El concepto de Inteligencia Competitiva se puede definir de muchas formas. Pero a mí me ha parecido conveniente decir que es Identificación, es Elaboración y es Gestión de la información para competir con ventaja.

En principio, es identificación en el sentido de que los procesos de inteligencia... No es una palabra nuestra, inteligencia competitiva es un concepto que viene, como siempre de Estados Unidos. Hay gente que la está trabajando desde hace mucho tiempo. Las grandes compañías lo estaban trabajando ya en medios tradicionales. O sea, todas las empresas que están trabajando con planificación estratégica, suelen tener unas células internas o externas de inteligencia. Ahora está de moda con la guerra, desgraciadamente, vemos la importancia que tiene la inteligencia. Lo vimos en la guerra del Golfo, no lo vimos, desgraciadamente el 11 de Septiembre, con los fallos que hubo por parte de los servicios de inteligencia...

De alguna forma, en cualquier caso, todos tenemos ahora en la retina las imágenes de la televisión, donde hay identificación. El principio de inteligencia es una herramienta, no es en sí mismo un objetivo de la empresa. Es una herramienta para la gestión en planificación. Por lo tanto, a través de la inteligencia competitiva, yo voy a identificar información y voy a elaborarla, voy a procesarla. No se trata de información bruta. Y voy a gestionarla para competir con ventaja.

Es decir, antes comentaba Belén que, efectivamente, en Internet, cuando una empresa sale, y la vemos hoy... Y sin embargo, en el mundo real estamos viendo a un competidor, estamos viendo como crece el edificio, como van poniendo un cartel: aquí vamos a poner una panadería, vamos a poner no sé que... Y nos van avisando, porque el ego humano... nos encanta decir lo que vamos a hacer, mucho antes de lo que vayamos a hacer.

Bueno, nosotros éso sabemos cómo funciona, y en Internet se puede anticipar. En el momento en el que alguien pone la pata en Internet, nosotros somos capaces o hay sistemas capaces para identificar que acción se está tomando.

Es muy probable, o es muy posible, el identificar con tiempo suficiente para que no nos sorprenda. También en Internet se puede realizar, pero hay que poner las herramientas.

En los temas de información... yo creo que todo el mundo sabe que tan problemático es la cantidad, el exceso, como el defecto.

Bueno, en una encuesta que hacía Daemon... Daemon es una empresa española que está trabajando en Madrid. No tenemos nada que ver con ellos, pero nos parece que están haciendo las cosas muy bien. Están trabajando en temas de lo que es inteligencia interna. Pues, comentaba, que el 95% de las empresas grandes, porque las pequeñas no suelen tener departamento de información, tienen errores enormes. Primero, o bien por el proceso, no hay proceso de investigación o bien por la cantidad de información, o bien porque la información que se trae, es la que más fácilmente le viene a ese departamento porque no hay una estructura. Quiero decir que, al final, todos derrotamos por lo mismo. Es decir, cuando no hay una sistemática, yo también en mi empresa suelo derrotar hacia un lado. Afortunadamente, hay unas metodologías y unos sistemas y nos llevan a montar sistemas y programas.

Contra el concepto de cantidad está el concepto de factores críticos de vigilancia. En toda empresa hay que definir con toda claridad qué es lo que hay que vigilar. No hay que vigilarlo todo. La información por cantidad es una información, como ya vimos, los que sufrimos la implantación de la informática... yo no soy informático, soy economista. Yo recuerdo, en las sucesivas implantaciones como caíamos siempre en el error del exceso de información. De no tener información, a tener paquetes.

Supongo que recordáis los paquetes, los papeles pijama que se caían. Afortunadamente, luego era cuestión de volverlos a poner en su sitio. Eran como una baraja, y tirarlos luego a la papelera porque, realmente, no se utilizaban para nada. No había ni siquiera un resumen. Luego ya empezaron los resúmenes y al cabo de los años, empezamos a definir factores de vigilancia dentro de la contabilidad, que estamos muy acostumbrados.

Bueno, factores críticos de vigilancia hay que montar en todos los sistemas de implantación de información.

¿Qué información se puede obtener?. Se puede obtener toda. Yo he puesto aquí cuatro. Yo puedo obtener información sobre competidores, yo puedo conocer qué hace un competidor perfectamente. Pero puedo conocer hasta qué precios, en según qué países está vendiendo. Y qué clientes son sus clientes, cuánto le compran, y en qué cantidad. Ésta es una de las partes, y no es lo máximo. Porque yo puedo conocer hasta el carácter... Ahora tenemos un trabajo de investigación para saber cual es el carácter de la dirección de una empresa concreta en Italia. Estamos analizando para saber cuáles son las peculiaridades de ésa. Cuáles son sus clientes actuales... perdón, qué clientes actuales tengo o puedo tener, y cuáles son los potenciales. Qué tecnologías y su evolución, hacia dónde van. Y por lo tanto, voy a poder preveer por dónde me van a venir las amenazas, qué legislación, que restricciones, que barreras.

Y en la información ¿dónde? Nosotros estamos trabajando, fundamentalmente, la información externa, en el área de lo que es inteligencia. Pero, dentro de la empresa hay un proceso

muy interesante, que estaba apuntando Diego, que es la gestión de la información. Qué es lo que está ocurriendo con lo que se está llamando gestión del conocimiento. Qué es lo que está ocurriendo en las empresas, ya las avanzadas hablan de gestión del conocimiento, como algo que permite a la empresa sumar los valores añadidos del conocimiento de todas las personas, para ponerlos en orden y a disposición del conjunto y de las personas que realmente lo necesitan. Por supuesto, como sistemas correspondientes de seguridad y de afiliación a los programas, para ir controlando y que esa información no se escape. Porque esa información procesada forma parte de lo que es el fondo de comercio en nuestras empresas, y externa con fuentes públicas y privadas.

La inteligencia no es espionaje, no vamos a estar hablando de espionaje. El espionaje es un intento de conocer los secretos de una compañía por métodos ilegales. En éso, lo que se llama inteligencia competitiva, no solamente mi compañía, sino todos los que estamos trabajando en estos temas, estamos trabajando en inteligencia como un sistema de procesar información pública o publicada, mejor dicho. Interna, el personal de la empresa, de ahí nos viene una enorme cantidad de información que hoy se está tirando. Yo creo que son ustedes conscientes, de que cada vez que hacen alguna reunión, donde entra algún miembro que ha sido invitado igual de casualidad, si es alguien algo participativo, nos sorprende con la cantidad de conocimiento que ha conseguido, a través del contacto con un proveedor o con el transportista. Porque empiezas a ver cuales son las triquiñuelas que él tiene... o con la mercancía, o con un cliente, o con alguien que nos está vendiendo tecnología, o con el personal, o con el propio entorno. Comunicación interna en las comunicaciones, en las cartas, en el teléfono, en el web y en otros, en los archivos.

Nosotros estamos acostumbrados en el mundo analógico, a coger la información e ir archi-vándola, y esa información luego no se procesa. Y ahí hay una cantidad de valor, de beneficio, esperando a que alguien lo transforme en dinero. Las tarjetas de garantía, las visitas en feria, las devoluciones, las reclamaciones.

Un área fundamental para obtener rentabilidad: la información interna no procesada.

Nosotros estamos trabajando en la información externa, como comentaba. Bases de datos, expertos, consultores, archivos públicos y privados, proveedores, clientes, prensa. No sólo Internet. Es cantidad de información que está a disposición de la empresa con pago o gratuita, que está esperando a que alguien le saque rentabilidad.

Las funciones de inteligencia competitiva, suelen tener que ver con los seguimientos de competidores y clientes, con la detección de oportunidades de negocio, alarmas, antiamenazas, movimientos de capital. Se detectan los movimientos de capital, se pueden detectar, cuando la empresa va a querer una participación o cuando es interesante comprar una empresa o cuando una empresa tiene unas características como para serlo, alarmas tecnológicas, la definición de alarmas.

Quiero decir con ésto, que las funciones de inteligencia competitiva, por una parte, suelen tener dos grandes campos: el análisis en un momento puntual de una información, y otro mucho más importante, y es lo que están implantando las grandes compañías, que es la inteligencia secuencial. Es decir, la vigilancia constante de determinados factores críticos, para que no nos pillen de sorpresa.

No quiero mencionar lo que ocurre hoy en el mundo, pero a todos nos viene alerta ante barreras técnicas.

Nosotros estamos en exportación. Esto es muy curioso porque, además, nos da enorme oportunidades. Las barreras, en los países que las están montando, cambian, no son estáticas. Por lo tanto, inmediatamente, si tú identificas una barrera que en un momento determinado está cerrando el mercado, y tú sabes que ya está cerrado el mercado, por lo tanto, no sigues haciendo esfuerzos. Pero, si tienes vigilancia, tú vas a ser el primero en conocer esa barrera que hay. Y por lo tanto, vas a estar el primero en la entrada.

Hace poco, localizábamos una caída de una barrera en el cono sur de Sudamérica, respecto al tema de embutidos. Y curiosamente se mantenía la prohibición sobre la Unión Europea, pero no sobre Italia y sobre España. Entonces, las empresas que eran clientes nuestros fueron avisados para recuperar sus acciones. Mientras que, Francia y Alemania, tenían las restricciones, se podía aprovechar por parte de nuestros clientes. Clientes sin muchos recursos pero, que podían entrar.

¿Cómo se hace? Se hace por búsquedas permanentes de nuevas fuentes de información. Es lo que nosotros realizamos. Nosotros estamos permanentemente buscando fuentes de información nuevas. Las fuentes de información están en constante evolución. Recopilación de información según los factores críticos de vigilancia y la distribución de la información al departamento interesante. Quiero decir que estas tres patas nos van a permitir que cada departamento de la empresa reciba su información. Pero no todo el mundo tiene que tener la misma información.

¿Por qué es útil un centro de inteligencia competitiva? Porque ordena y sistematiza la información dispersa en toda la empresa. Lo que comentábamos antes, la información interna está allí. La información que viene incluso está procesada por la red de ventas. Está en nichos, incluso hay muchas veces que se producen situaciones curiosas por parte de los responsables de ventas, de mantener esa información para tener poder. Por eso, el director general tiene que saber que eso se produce, que la persona tiene esas debilidades. Se basa en la calidad y no la cantidad.

Por lo tanto, es absolutamente necesario fijar los factores críticos de vigilancia. Requiere inversiones mínimas importantes. Esto es un problema para la implantación interna o para no tener servicios externos. Pero, hay compañías que los tienen, por ejemplo, Price Waterhouse, que es cliente nuestro, tiene un departamento, hace enormes inversiones que no están al alcance de todo el mundo, y los cambios del entorno son constantes.

¿Qué recibo en un departamento de inteligencia competitiva? Lo que recibo es la información temprana de esas alertas que haya fijado. Voy detectando las amenazas y oportunidades que se producen donde yo haya puesto la mirada. Identifico, y esto es muy importante, los nuevos productos, que es de donde suelen venir los grandes enemigos. Porque, normalmente, en el mercado al competidor lo sigo a través de ferias, a través de tal... No lo hago muy bien, pero, lo hago y es difícil que me sorprenda, aunque nos sorprende pero, realmente, las sorpresas suelen venir por nuevos productos realizados por nuevos entrantes, que es el más peligroso de todos.

Para terminar, una frase que creo que nos puede hacer pensar, que se puede perdonar ser derrotado pero nunca ser sorprendido.

FERNANDO BIURRUN ABAD

Muchas gracias. Bueno supongo que todos conoceréis la Editorial Aranzadi y tal vez lo que haya que contar de editorial Aranzadi es que en su inicio es una empresa asentada aquí en Navarra que se dedica a tratar la documentación jurídica, legislación y jurisprudencia en unos formatos tradicionales como han sido los repertorios papel. En los años 90 dimos el primer salto tecnológico que es trasladar o transformar toda esa información en papel a los formatos CD Rom, esto supuso ya un primer cambio cultural.

La evolución llevó a que en los años 90 fuéramos de las primeras empresas editoriales en disponer de una página Web, una página corporativa en la que estaba nuestro catálogo, estaba nuestra información como empresa editorial y en la que rápidamente tratamos de colocar nuestras bases de datos. Unas bases de datos que en el sistema on-line, igual que en las empresas competidoras, no se habían explotado nunca como producto a vender: la inestabilidad de Internet, el tiempo de respuesta es lento y los diseños con los que trabajábamos en aquella época eran todavía bastante remisos para el cliente. El enfoque de todas las empresas editoriales era centrarse en lo que procuraba ingresos: el producto papel y el producto CD Rom. Hace dos años se produce un cambio significativo, en el año 99, Editorial Aranzadi es comprada por una multinacional Thomson Corporation, una multinacional de origen canadiense asentada en EE.UU. y que su producto estrella es un producto de Internet llamado Westlaw. En el mercado americano el 50% de información legal se vende en Internet, un 22-23% aproximadamente en productos CD-DVD y otro veintitantos por ciento en productos papel. En España la descomposición de la información legal es del 50% en productos papel, el 48% en productos CD-DVD y el 2% en información on-line.

El enfoque que recibimos de nuestros compradores, de los propietarios de la empresa es un nuevo cambio hacia una orientación E-business, E-editorial.

La transformación a E-business nos llevó a hacer también un business plan en el que se nos plantea lanzar en el año 2001, este mismo año, un producto en Internet actualmente muy restringido, para grandes clientes, llamado Westlaw.es. La marca mundial con la que vamos a trabajar todo el grupo Thomson es Westlaw, a finales del año pasado salió Westlaw.uk., este año a finales o a comienzos del que viene saldrá Westlaw Alemania, Westlaw Suecia. Dentro de nuestro sector digamos que hay tres grandes multinacionales y que estamos en un efecto globalización de la información jurídica. Es una información que tiene un punto de ser relacional y cada vez más la información es la posibilidad de conectarla entre una y otras bases de datos.

Nos cambia la orientación al cliente. Nosotros hablábamos antes de estar orientados al producto, se nos ocurría un producto en la editorial y lo hacíamos, como éramos todos abogados creíamos que los abogados compraban lo que nosotros pensábamos, no siempre ha sido así. El cliente siempre tiene la razón y no compra todo lo que nosotros pensamos, por muy buena apa-

riencia que tengan nuestros contenidos y nuestros productos. Hemos cambiado, como comentaremos al final, a una red comercial propia, a dirigir las ventas, a enfocar los productos que tienen que vender los comerciales..... Supone un cambio de organización bastante importante. El cambio cultural es importante, todavía hay alguien que agarra el papel y dice “es que esto era”pues bueno esto sigue siendo, seguimos vendiendo el 50% de papel, pero lo que hay detrás del papel, ahora mismo es una base de datos central, como veremos luego, que es de donde extraemos esa información.

Ese cambio cultural no solamente desde el punto de vista de la gestión de empresa, sino desde el departamento que yo dirijo y que es Redacción. Aunque hablando en los términos actuales tendría que llamarme Director de Contenidos más que Director de Redacción por ser un poco más actualizado a la terminología actual. El cambio nos ha llevado incluso a mejorar nuestro tratamiento documental. Aranzadi tenía un lema que era “abogados para abogados”, nos hemos transformado en documentalistas jurídicos al servicio de abogados. Que si somos abogados, que algunos lo somos, aportamos algo más a ese saber hacer pero el tratamiento de la información por el volumen y las estructuras de bases de datos que hay por detrás internamente, supone que tenemos que avanzar mucho más en lo que es el conocimiento documental, en emplear elementos cuantitativos y cualitativos que nos puedan dar mayor fiabilidad y mayor acceso a los clientes. Lo que contábamos en este proyecto eran contenidos, somos una empresa de contenidos, nosotros no compramos, no especulamos con contenidos, tenemos bastantes. La cuestión es ahora saberlos hacer bien, saberlos vender y que el cliente tenga esa necesidad de utilizarlos.

Para que os hagáis un poco a la idea en números que contienen nuestra base de datos, tenemos un fondo de jurisprudencia que más o menos ya supera el millón de documentos, recibimos 330.000 documentos anuales del Centro de Documentación Judicial (CENDOJ) de San Sebastián. Compramos la información de todas las sentencias del Tribunal Supremo y Tribunales Superiores de Justicia y Audiencias Provinciales. Tratamos esta información desde hace ya un año y medio, es decir, tenemos ya clasificada y ordenada los 330.000 documentos que nos entran todos los años. Recibimos de los 17 órganos resolutorios de cada Comunidad Autónoma y Audiencias Provinciales, y hemos incluido unos 20 nuevos órganos receptores en el año 2001. Incluimos relaciones entre documentos, hablamos de un millón de relaciones en dos sentidos. Cuando veis una sentencia, esta sentencia refleja otras anteriores, hay una labor documental que es enlazar esos dos documentos. Durante este año y a causa del proyecto, cualitativamente hemos aportado algo más, que es releernos los 380.000 documentos y volver a relacionarlos, pero no solamente porque estén citados sino diciendo si están citados en el mismo sentido, si anulan otro documento, si mejoran la calificación de otro documento etc. De tal forma que cuando alguien entra un documento del año 1992 se encontrará que ese documento te está llamando a documentos del 96, del 98, del 2001, etc.

El tratamiento de información, el problema que tenemos en contenidos es que cada vez que se nos ocurre algo hay que revisar todo lo que tenemos, y revisar todo lo que tenemos es rastrear casi medio millón de documentos y volverles a sacar el valor añadido de la información. Una cosa que tenemos en el mundo editorial es que cualquiera da información, si queréis encontrar una norma no tenéis más que rastrear Internet y encontrareis de todo; ahora, la cuestión diferencial es el valor añadido que nosotros podemos aportar a esa información o no. El

tener información de un año a algunos clientes les puede servir, pero si tienes que profundizar e ir a años anteriores y buscar jurisprudencia y enlazar con bibliografía, ya somos pocos los que podemos ofrecer esa información. Quedamos dos o tres grandes editoriales que somos los que estamos trabajando en ello.

Tenemos toda esa información clasificada en más de 100.000 conceptos jurídicos, hay un tesoro de lenguaje controlado que es una de las inversiones documentales que aportamos, los índices que suponen un esfuerzo tecnológico, documental y humanamente después porque al final esos 100.000 conceptos jurídicos son 100.000 cajones de un armario y nosotros ahí colocamos cada día las sentencias.

Y en legislación publicamos información tanto de Comunidades Autónomas como del Estado y a partir del año que viene vamos a lanzar la línea de Comunidades Europeas, con lo cual andaremos por unos 250.000 e incorporaremos con las Comunidades Europeas 300.000 documentos de legislación en este fondo documental. Es decir que tenemos contenidos, somos una empresa que podemos lanzarnos al negocio e-business, no tenemos que especular con ellos. Para ello, había que organizar una nueva infraestructura tecnológica y necesitábamos dinero, inversiones, aquí ese business plan que hablábamos antes se presentó a la dirección de Thomson primero en Londres, a la cual nosotros pertenecemos como grupo regional, y después a la dirección de EEUU y logramos la fuente y financiación. Aquí estamos hablando de unas inversiones a 5 años y solamente para que os hagáis a la idea, lo que yo dirijo en redacción en contenidos para este año 2001, habremos invertido unos 300-400 millones de pesetas. Sin contar las inversiones a nivel de tecnología, a nivel de cambios de redes comerciales, de inversiones de marketing, etc.

Los nuevos desarrollos tecnológicos suponen desarrollar plataformas tecnológicas para el mundo on line. Nosotros teníamos plataformas de información jurídica interna, bases de datos centrales. Existía una pequeña plataforma de bases de datos para el mundo on line, como veremos luego, hubo que hacer los desarrollos, meternos en el mundo Oracle, navegar, informarnos y para ello el punto siguiente es la cualificación del personal que es mucho más exigente, hay que dedicar mucho más tiempo y mucho dinero a la formación.

Cambios de organización. Para lanzar Westlaw.es hicimos un cambio de organización, hay un departamento de marketing, un departamento comercial, un departamento de redacción. Pero como si fuera una empresa dentro de la empresa, se creó un departamento Westlaw, un director asumió esa función, se llevó a personal de cada uno de los departamentos y asumió una dirección de coordinación de todo el resto de la empresa para llevar a cabo este proyecto; es decir, había unos objetivos claros y había alguien que tenía que dirigir esos objetivos.

Un cambio muy importante era una reingeniería de los procesos existentes. Pensar que nosotros teníamos un sistema editorial pensado para la producción papel y pensado para la producción CD-DVD. No es una venta de información, era una venta periódica, los CD los hacemos cada dos meses, en papel editamos cada semana revistas, cada tres meses hacemos un tomo. Un sistema productivo pensado para flujos de información periódica no es lo mismo que tener todos los días la información que estás procesando y ponerla rápidamente en Internet y esto en la plataforma de Internet, en la plataforma on line, llevó a unos cambios, además de los cambios de la estructura de la información en bases de datos centrales y, ya no solamente esto, sino también en la cultura de hacer. Es decir, ahora todo corre prisa, hemos entrado en un

mundo de estrés, estrés de procesar información. En la estructura tecnológica los perfiles del personal fueron altamente tecnológicos. Por un lado el personal de alta cualificación en ingeniería informática y alta cualificación en ingeniería de telecomunicaciones. Las funciones de este departamento, departamento que se creó junto al de Westlaw, se potenció. Pasaron de ser de las 3 personas que estaban cuando hacíamos nuestra página Web en el año 96 a ser casi 15 personas, aparte de los asesoramientos externos que se contrataron para la instalación de bases de datos etc. Ahí lo que se hizo fue una selección de tecnologías, hacer una arquitectura de sistemas y de plataforma editorial, el diseño en el que participaron también empresas externas y nosotros mismos del desarrollo de las soluciones de Internet y después enlazar con la producción editorial interna y tradicional. Un proceso que desde el punto de vista on line parte de las bases de datos corporativas, donde se establecen unos procesos de extracción de información que son diferentes totalmente a la producción CD, a la producción papel.

Yo diría que casi el 95% de todo este desarrollo se ha hecho internamente en la editorial. Lo cual dentro del personal dice mucho de nosotros mismos. Tenemos un equipo humano muy bueno y el desarrollo de todo este producto y de estos procesos se hizo teniendo como imagen el producto americano pero desarrollándolo íntegramente en España, en Pamplona, en Elcano. Esta es nuestra nueva imagen en Internet Westlaw.es. Un servicio que recoge no sólo bases de datos sino también una información adicional. Así, como contenidos propios recogemos información legal, información jurisprudencial, bases de datos y bibliografía, proyectos de ley, incremento de sentencias en bases de datos tradicionales (publicábamos al año unas 25.000 y aquí estamos ya publicando unas 330.000 lo cual nos lleva, como veremos luego, a dar valores añadidos de la información para que ese exceso de información no sea tampoco un lugar donde el cliente se nos pierda). Se incorporan contenidos de terceros, bases de datos de noticias, directorios judiciales, información de bolsa, información comercial, subvenciones etc. Y áreas de servicios propios donde vamos a incluir información en materia especializada civil, penal, administrativo y donde vamos a incluir también revistas que tenemos en formato papel y que ya las publicamos también en formato electrónico. Es decir el servicio es un servicio completo de información, da más que cualquiera de los productos tradicionales y la razón también es que el soporte lo permite.

La imagen de los documentos con nuestro nuevo soporte mejoró, aquí hubo un cambio de interface hubo que desarrollarlo, el cliente nos decía que nuestro interface, tradicional era complejo y difícil de usar y uno de los valores que tiene Internet es que el cliente lo tiene que ver fácil. Cuando vendemos este producto no nos piden formación, pero bueno, nuestro equipo de formadores está detrás de ellos. Trata de ser un producto intuitivo en los campos de búsqueda con un desarrollo junto al cliente, esa orientación al cliente de la que hablábamos antes lo desarrollamos con ellos. Por un lado abogados, documentalistas, funcionarios, instituciones, empresas, todos han participado en este producto un poco llevando la filosofía del Westlaw americano, el cliente hace el producto con nosotros y en ese sentido también hemos cambiado un poco el chip.

Hay una cosa nueva que no existe en otros productos tradicionales, es esa C que veis en la pantalla. Nos dice que ese documento tiene relación con otros documentos, que hay otro documento posterior o anterior que tiene relación y que a partir de ahí alguien puede empezar a navegar en una telaraña que más o menos llegará al millón de relaciones, lo que quiere decir es

que el sistema de información es compacto y puede saltar lo mismo de jurisprudencia a legislación que a bibliografía y volver otra vez por todos los siguientes pasos.

El sistema de producción editorial. Trabajamos introduciendo contenidos, hemos dicho antes que la sentencia la recibimos del CENDOJ, la legislación de los boletines oficiales del Estado y las Comunidades Autónomas y las incluimos en las bases de datos centrales que tienen una estructura documental orientada a contenidos, no a productos, es decir, nuestro principio es que todo lo que entra en una base de datos lo podemos trocear en lo que el cliente nos pida.

Principio fundamental de la documentación: tener la información lo más segmentada posible para poder de ahí estructurar cualquier tipo de producto. A partir de ahí desarrollamos programas de extracción de datos que van en función de los diferentes soportes, papel, CD Rom y on line y cada uno tiene un desarrollo en función de los diseños de los productos finales. Ese proceso editorial, que es desde que recibimos la documentación hasta que la podemos servir en un producto, ha sufrido dentro de la organización un cambio, hemos pasado a la llamada circulación electrónica de documentos. Nosotros teníamos antes un sistema orientado al producto papel, lo que circulaba era el papel, recibíamos documentos, seleccionábamos el papel, eso siempre hay que leer en papel, hay que imprimirlos, pero una vez que cargamos esos datos en la base de datos central volvíamos a seguir trabajando en papel. Es decir la persona que introducía referencias en un documento sobre otros documentos lo hacía en papel, el que analizaba lo hacía en papel y luego se volvía a teclear y eso se cargaba en bases de datos centrales.

En la actualidad estamos en un proceso de transformación de ese proceso. Estamos hablando del proyecto que se llama circulación electrónica de documentos, donde todo el proceso productivo circulará por la red.

¿Eso que lleva también como consecuencia? Pues que tuvimos que redefinir todo el sistema de comunicaciones. Las comunicaciones han empezado a explotar dentro de lo que es el sistema productivo. De otra forma también nos permite localizar proveedores en cualquier parte del mundo. Los proveedores no tienen que estar cercanos a la empresa, sino en función del trabajo que nosotros queramos establecer, pueden estar en cualquier parte del mundo.

El proyecto de e-Red@cción era un proyecto de teletrabajo con ese grupo de colaboradores. Tuvimos que hacer una definición de requerimientos, un desarrollo de herramientas, una formación del uso de esas herramientas y de saber hacer y también una instalación en equipos y, también, algo importante, un contrato con las empresas y analistas y profesionales que trabajan para nosotros. Hubo que hacer una definición de los sistemas tecnológicos de cómo mandar la sentencia y cómo nos la devuelven, en qué formatos, y ahí estamos hablando de tecnología bastante punta en XML, en lo que el sistema de producción editorial estamos desarrollando y al mismo tiempo hubo que hacer un desarrollo del sistema de comunicaciones con estos analistas, estamos hablando de abogados. El cambio cultural aquí también fue bastante fuerte, abogados que están acostumbrados a manejar nuestras bases de datos, pero que de repente se ven conectándose a un servidor FTP, que hay que bajarse unas sentencias.... el éxito ha sido completo, es decir, en un mes todo el mundo estaba operativo y funcionando.

Estructuralmente habéis visto que el proceso editorial se ha visto afectado y también se ha visto el modelo comercial. Por un lado para vender Westlaw hemos tenido que organizar una red propia a la que hay que dirigir a vender, y ponerle unos objetivos de venta. No vendas lo

que quieras, véndeme Westlaw, tantos al mes. Y para ello no solamente hay que formar a los vendedores sobre el nuevo producto en un nuevo sistema, en una nueva concepción, en darles una nueva cultura sino que también ha habido que darles apoyos, tales como la necesidad de tener formadores, un equipo de seis personas se desplazan en función de la demanda de los clientes. Y ahí también cambia la filosofía a la hora de vender productos, ya no solamente es la página Web, el acceso a Internet, el que haya información, sino todos los servicios que tratamos de dar al cliente en esa atención no sólo de formadores, sino atención telefónica en el servicio de Aranzadi directo.

Se incorpora Internet también a nuestros canales tradicionales de venta, la página Web también sirve para vender y de ahí se reflejan nuestros catálogos, nuestros productos, etc. La red comercial nos pide también y nos exige dotaciones, el comercial necesita conocer a sus clientes, necesita tener información de a quién dirigirse, cómo hacerlo y para ello se está empezando a desarrollar el CRM y dar una asistencia al cliente en todos los sentidos. Es decir la orientación ha cambiado fundamentalmente lo que es la empresa en estos 2 últimos años, no solamente desde el sistema productivo sino también en sistema comercial, marketing, etc.

Ahora bien, si me tuviera que quedar con una cosa de todo esta experiencia es que detrás de la tecnología lo que realmente hay son personas y lo que ha hecho funcionar todo esto ha sido el equipo, las personas. Y dentro de la editorial es el valor añadido más importante, que es lo que hay que cuidar en cualquier proyecto de este tipo. Muchas gracias

JUAN LUIS GARCÍA BLÁZQUEZ

Mi exposición va a centrarse en lo que ha sido y es la experiencia de una empresa mediana (Bodegas Príncipe de Viana) que ha ido adaptándose de la mejor manera posible a las necesidades impuestas por las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Nuestra experiencia con las nuevas tecnologías de la información puede decirse que comienza en 1999, con el desarrollo y lanzamiento de nuestra página web: www.principedeviana.com

En un principio, la página se planteó como un simple catálogo electrónico donde el internauta (cliente final o potenciales distribuidores) podía acceder a información acerca de nuestra Bodega (historia, localización, instalaciones,...) o nuestras gamas de producto.

Pero con el paso del tiempo, nos dimos cuenta de que estábamos desaprovechando un sistema de comunicación con el cliente final que podía proporcionarnos muchas más ventajas.

A finales del año 2000 y como consecuencia de la experiencia adquirida a lo largo de año y medio, decidimos renovar nuestra página y dotarla de mayor contenido e interactividad. Ante todo, los cambios fueron encaminados en tres direcciones:

- 1) Conseguir que el visitante tuviera motivación para acceder a nuestra página más de una vez.
- 2) Conseguir identificar a los visitantes de nuestra web, de forma que en el futuro pudiéramos comunicarnos con ellos.
- 3) Adentrarnos en la experiencia del comercio electrónico.

1) Para conseguir el primer objetivo, introducimos nuevas secciones de forma que, aparte de hablar de nuestra empresa, diéramos también información general que pudiese interesar al aficionado al mundo del vino. De esta forma, creamos las secciones “Noticias del sector vitivinícola”, “Consejos y curiosidades del mundo del vino”, “Curso de cata” y “Patrocinios culturales y deportivos”, secciones que son renovadas mensualmente y que permiten al aficionado estar al día de lo que ocurre en el sector y en relación a nuestra Bodega.

2) Pero quizás era el segundo objetivo el que más nos interesaba, por las oportunidades de acciones de marketing posteriores que podría implicar. Para conseguirlo, creamos un sencillo concurso mensual en el que los internautas responden a una pregunta cuya respuesta se encuentra en la web (de esta forma conseguimos además que naveguen por las diferentes secciones). Al responder a la pregunta participan en el sorteo de una caja de vino. Por supuesto, al enviar la respuesta también tienen que enviar sus datos personales. De esta manera estamos formando una valiosísima base de datos integrada por personas de distintos rincones de España que han mostrado interés por nuestro vino (ya que se han tomado la molestia de res-

ponder a una pregunta para recibir una caja de vino) y por tanto, son perfectos candidatos para futuras acciones de marketing directo que queramos llevar a cabo en el futuro.

3) El tercer objetivo planteado con la renovación de la web era iniciar nuestros pasos en el comercio electrónico. Para ello contamos con la ayuda de Caja Rural de Navarra (propietaria de Bodegas Príncipe de Viana), que permitió que integráramos nuestra página en su centro comercial virtual y utilizáramos su pasarela de pagos.

Hasta el momento no podemos hablar de que el comercio electrónico se haya convertido para nosotros en un canal alternativo de venta, ya que las ventas son aún muy pequeñas, no llegando ni siquiera al 1% de la facturación anual.

Las principales dificultades que hemos encontrado en nuestra experiencia con el comercio electrónico y las posibles soluciones que planteamos son:

1) El mercado del vino por Internet está evolucionando muy lentamente. Según informe de AC Nielsen, en España sólo el 6% de las ventas Business to Consumer corresponden al sector alimentario (donde quedaría incluido el vino) y en el capítulo Business to Business el porcentaje es incluso menor. Uno de los mayores Clubes de vino del mundo (Direct Wine) declaraba que sólo un 5% de su facturación la vendía a través de Internet y que además en muchos casos esas ventas podrían haber venido de los medios tradicionalmente utilizados por sus socio como son la carta, el teléfono o el fax.

Sin embargo, nosotros y en general todos aquellos que estamos apostando por Internet consideramos que hay una serie de factores flotando en el ambiente que pueden hacer cambiar esta tendencia y que hacen atractivo estar desde ya presentes en la red:

–Internet pone al alcance del consumidor información a la que no puede acceder en una tienda. Por ejemplo, en un hipermercado la información que el consumidor puede recibir acerca de nuestro producto es la incluida en la contraetiqueta, que se limita a no más de 5 ó 6 líneas. Sin embargo, si la compra la hace en nuestra web, podría visitar nuestras instalaciones, conocer nuestra historia, nuestros viñedos, equipo humano, etc

–El consumidor de vino es cada vez gente más joven, que consume menos cantidad, pero mayor calidad y que está interesado por recibir información y ampliar sus conocimientos acerca del vino que consume. El perfil del consumidor de vino de calidad coincide en gran medida y cada vez más con el perfil del internauta.

Estos dos aspectos hacen ser optimista respecto a la evolución del vino en Internet.

2) Los costes de transporte del vino son elevados. Nuestra unidad mínima de venta es una caja de 6 botellas, con lo que es un producto pesado, voluminoso y frágil. Esto hace que, por el momento, sea inviable trasladar el ámbito de actuación de la tienda virtual a localidades de fuera de la Península. Sólo en la Península podemos soportar los costes de transporte y fijar precios de venta competitivos.

Por tanto, las compras en nuestra página web sólo pueden plantearse para envíos dentro de la Península. Pero para no excluir a ningún posible comprador, lo que hacemos es indicar un número de teléfono donde los que deseen envíos fuera de la Península puedan consultar los costes de transporte.

3) Nos hemos encontrado con la oposición de los canales tradicionales, especialmente las vinotecas, que no aceptan que la Bodega pueda hacerles la competencia directamente. Sinceramente, esta no fue nuestra intención en ningún caso y lo que pretendíamos con la tienda virtual era, ante todo, cubrir la distribución en zonas donde no contábamos con distribuidores tradicionales.

Ante este problema, las medidas que hemos adoptado son dos:

–Incluiremos en la web una sección con información (nombre del establecimiento, dirección y teléfono) de nuestros distribuidores en España y de las diferentes vinotecas y tiendas especializadas donde puede encontrarse nuestro vino. De esta forma el canal tradicional también verá que nuestra web puede suponer un beneficio directo para él.

–Modificaremos nuestro concepto de tienda. Dejará de ser una tienda en la que se podrán comprar nuestras referencias estándar (las que están disponibles en tiendas) y pasará a ser una sección-Club donde los socios podrán comprar vinos y cosechas especiales, seleccionados en exclusiva para los socios y no disponibles en tiendas. Además, la ventaja principal del Club no será la compra directa a Bodega, sino que habrá otras muchas como visitas, cursos, comidas, reuniones o presentaciones de empresa en nuestras instalaciones, etc.

Ante todo, nuestra presencia en la red la planteamos como un proceso en el que a lo largo del tiempo iremos mejorando y adaptándonos a los cambios que se produzcan, de forma que cuando la venta de vino por Internet sea una realidad en España, nos encontremos en una situación competitiva más que favorable para acometer dicho mercado.

OTRAS EXPERIENCIAS

Sistema EDI:

Las grandes cadenas de alimentación están implantando progresivamente el sistema EDI con sus proveedores, sistema que permite una relación directa proveedor-cliente a través de la red, pudiendo realizar pedidos, facturar, pagar y gestionar stocks.

UDEX System:

Sainsbury's (una de las mayores cadenas de alimentación del Reino Unido y cliente nuestro) nos ha solicitado recientemente que nos incorporemos al sistema UDEX.

Este sistema tiene como objetivo crear un sistema de codificación de productos que permita homogenizar la codificación realizada por proveedores, distribuidores y minoristas a nivel mundial. Esta información quedaría recogida en una gran base de datos accesible por los miembros y usuarios del sistema UDEX.

La experiencia empezará a desarrollarse en el mercado inglés para luego hacerla extensiva a otros mercados.

La codificación UDEX es un complemento al código de barras, el cual muestra claras limitaciones por la escasa información que proporciona y la falta de homogeneidad en la estructuración de dicha información.

En el sistema UDEX se recogerán todas las características físicas del producto (ingredientes, peso, embalaje...) y las menciones comerciales (sin cafeína, ecológico...), todo ello según una estructura uniforme.

Este sistema de codificación servirá además como una buena herramienta de marketing:

–Permite encontrar nichos de mercado: si quiero saber si un producto “X” se está vendiendo o fabricando en el mercado “Y”, podré disponer fácilmente de esa información accediendo a la base de datos de UDEX.

–Si un establecimiento quiere introducir un nuevo producto “X” en su lineal, podrá averiguar fácilmente los proveedores a los que puede acudir y las características de los productos que cada uno de ellos oferta.

Coste anual de alta en el sistema: 2.000 libras.

Globalwinespirits.com:

Portal B2B (Business to business)

Proveedores de vinos y licores cuelgan la información relativa a sus productos y empresas.

Los compradores pueden acceder al sistema y entrar en contacto con los proveedores, haciéndoles una compra directa o solicitando más información acerca de un producto en particular.

El monopolio de venta de vinos y licores de Quebec, desde hace unos meses, sólo opera a través de este sistema, siendo imposible venderle si no se está dado de alta en este portal.