

Creación de PYME dedicada al comercio electrónico

David Palomar Delgado ¹

¹ University Carlos III – Calle Madrid, 126, 28903 Getafe, Madrid, Spain
dpalomar@inf.uc3m.es

Resumen: La gran ventaja hoy en día es que iniciar un negocio web no cuesta más de lo que cuesta un negocio convencional fuera de Internet. Tú puedes iniciar tu propio negocio web, si estás dispuesto a hacer gran parte del trabajo tu mismo. Otra ventaja interesante de tener tu propio negocio web, es que lo puedes automatizar casi al 100%, permitiéndote una libertad y ahorro de tiempo, que de otro modo sería imposible. Al tener tu negocio web funcionando en piloto automático, te dará más tiempo para tu familia, generarás múltiples ingresos, y te ahorrarás muchos dolores de cabeza. De esta manera, cuando hablamos de "comercio electrónico" nos estamos refiriendo a la venta de productos y servicios por Internet. Actualmente, este segmento presenta el crecimiento más acelerado de la economía. Gracias al costo mínimo que implica, hasta la empresa más pequeña puede llegar a clientes de todo el mundo con sus productos y mensajes. En la actualidad, más de 250 millones de personas en todo el mundo utilizan Internet habitualmente. Este capítulo está dedicado al análisis del comercio electrónico y su potencial.

Palabras clave: B2B-B2C

Abstract: The big advantage today is that starting a web business doesn't cost more than a conventional offline business. You can start your own web business, if you are willing to do much of the work yourself. Another interesting advantage of having your own web business is that you can automate it almost 100%, allowing you a freedom and time saving that would otherwise be impossible. Having your web business running on autopilot will give you more time for your family, generate multiple incomes, and save you a lot of headaches. Thus, when we speak of "e-commerce" we are referring to the sale of products and services over the Internet. Currently, this segment has the fastest growth in the economy. Thanks to the minimal cost involved, even the smallest company can reach customers around the world with its products and messages. Today, more than 250 million people around the world use the Internet regularly. This chapter is devoted to the analysis of e-commerce and its potential.

Keywords: B2B-B2C

1. Introducción

Si quieres ganar verdaderos ingresos en Internet, necesitas crear tu propio negocio web, empezando primero por capacitarte, y estar dispuesto a invertir tiempo, dinero y esfuerzo.

La gran ventaja hoy en día es que iniciar un negocio web no cuesta más de lo que cuesta un negocio convencional fuera de Internet. Tú puedes iniciar tu propio negocio web, si estás dispuesto a hacer gran parte del trabajo tu mismo.

Otra ventaja interesante de tener tu propio negocio web, es que lo puedes automatizar casi al 100%, permitiéndote una libertad y ahorro de tiempo, que de otro modo sería imposible. Al tener tu negocio web funcionando en piloto automático, te dará más tiempo para tu familia, generarás múltiples ingresos, y te ahorrarás muchos dolores de cabeza.

De esta manera, cuando hablamos de "comercio electrónico" nos estamos refiriendo a la venta de productos y servicios por Internet. Actualmente, este segmento presenta el crecimiento más acelerado de la economía. Gracias al costo mínimo que implica, hasta la empresa más pequeña puede llegar a clientes de todo el mundo con sus productos y mensajes. En la actualidad, más de 250 millones de personas en todo el mundo utilizan Internet habitualmente.

El 69% de la población conectada a la red ha realizado al menos una compra en los últimos 90 días, captar a este público objetivo de gran atractivo sería muy beneficioso para su negocio.

Es probable que todo negocio se beneficie con una tienda virtual. Ello depende en gran parte de la naturaleza de las operaciones comerciales. Por ejemplo, si su negocio es una pequeña librería independiente, ¿cree usted que se podría hacer rico vendiendo libros por Internet? Probablemente no. Amazon.com y Barnes & Noble dominan este mercado gracias a su orientación abierta, reconocimiento de nombre y la relación de confianza que han establecido con sus clientes, lo cual les permite dominar el mercado con buenos precios (debido a economías de escala) y contar con una notable lealtad de los consumidores [1-5].

No obstante, si su negocio es una librería local, existen muchas maneras para captar a nuevos clientes, hacerse conocer y hacer que regresen a comprar más. Tal vez quiera enviar avisos de promociones especiales o sesiones de lectura por escritores. La confianza se transformará en el pilar fundamental de su tienda virtual. Tal como lo afirmó alguna vez Warren Buffett: "Si no sabe de joyas, conozca a su joyero".

El objetivo de un sitio Web no es únicamente vender sus productos por Internet. En realidad, puede desempeñar innumerables funciones; como por ejemplo, podría servir de complemento a las ventas de su tienda minorista "física" ya establecida. Si vende un producto exclusivo, como triguillo o chocolates gourmet, quizás tenga suerte en llegar a consumidores dentro del país (o del mundo, en cuanto a eso) que no tienen acceso a dichos productos en sus lugares de residencia.

El uso de Internet como herramienta del comercio electrónico no garantizará que pueda enfrentarse a grandes competidores establecidos con resultados favorables para su gestión. Tenga en cuenta que su potencial competencia ya cuenta con el inventario, tiene implementados sistemas de despacho y comercialización y puede vender sus productos con un precio tan conveniente como el suyo (o mucho más conveniente). No obstante, el principal atractivo de Internet es que le ofrece un público global de potenciales clientes y nunca cierra sus puertas.

Sus clientes tendrán acceso a información sobre su negocio las 24 horas del día. ¿Cuántas veces le ha ocurrido que desea información sobre una tienda, ha buscado el teléfono en las páginas amarillas, ha llamado el día domingo en la mañana y se ha encontrado con la sorpresa desagradable de que está cerrada? Seguro, la mayoría de las empresas tienen un contestador en la que se indica que sus oficinas están cerradas y muy amablemente le informan de su horario de atención. Sin embargo, es mucho más conveniente que sus potenciales clientes puedan tener acceso a información en todo momento sobre su línea completa de productos y no sólo el horario de atención. A esta información puede incorporar fotografías o dibujos e incluso, quizás, hasta un vídeo. De

esta manera, podrá vender sus productos las 24 horas del día. Por lo tanto, es importante que señale la dirección de su sitio Web en todo tipo de documentos, incluida la papelería, formularios de ventas y avisos publicitarios.

1.1. ¿Qué pasos básicos necesito hacer para crear mi propio negocio en Internet?

1 - Compra tu propio nombre de dominio en Internet (Tu propio .com,.net,.info).

Tu dominio es por el cual tus clientes potenciales vendrán a ti, y te identificarán. Si no tienes un nombre de dominio propio, será muy difícil que las visitas y potenciales clientes que entren a tu sitio web te tomen en serio en tu negocio web, y es poco probable que lleguen a comprarte algo. Tu nombre de dominio tiene que ser fácil de recordar y debe ser un nombre congruente con tu giro de negocio. No sería lógico que tu sitio se llamara www.perrosygatosonline.com y cuando entraran las personas a tu sitio encuentren que vendes productos de belleza o de nutrición.

También es vital que tu dominio esté alojado en un buen Hosting, que te brinde todo lo necesario para que tu negocio web este siempre en línea. El hosting básicamente, es el lugar de almacenamiento de todos los archivos, correos, páginas y datos que usarás para tu nombre de dominio o sitio.

2 - Escribe tus metas o lo que quieres lograr con tu negocio web y prepara un presupuesto de tiempo, dinero y esfuerzo.

Hazte las preguntas siguientes:

- ¿A que mercado quieres llegar?
- ¿Quién será tu público objetivo?
- ¿Qué tan rápido quieres que tu negocio web este funcionando en línea?
- ¿Cuánto dinero estás dispuesto a invertir en tu preparación y en tu negocio web?
- ¿Cuánto tiempo dedicarás a la creación de tu negocio web y cuándo empezarás?

La respuesta a estas preguntas te dará la pauta para el éxito en tu negocio web.

Claro está que cuanto más rápido inicies, más rápido estarás haciendo negocios en línea. Pero es importante que lo hagas con calma y paciencia, porque las cosas aprisa muchas veces salen mal. Planea tu negocio web, de tal manera que logres tus metas y el éxito esperado.

Algo muy importante que tienes que considerar es, no tratar de vender todo tipo de cosas a todo el mundo en tu sitio web, porque esto no funciona. Necesitas enfocarte en un mercado específico, y de esta manera tendrás muy buenos resultados.

3 - Busca en Internet otros sitios y negocios web como el que quieres crear.

Aprende de ellos, de los éxitos y errores de otros, tomando lo mejor de ellos, observa lo que estos sitios ofrecen y adáptalo para tu propio uso en tu futuro sitio y negocio web.

Una de las cosas más importantes en Internet y fuera de Internet, es precisamente aprender de las experiencias de otros. Esto te evitará muchos errores y fracasos, y llegarás más rápido a tus metas.

4 - Crea y Diseña tu sitio primero en papel.

Define lo que incluirás, los elementos que pondrás, el estilo que le darás y los colores, la información que ofrecerás de inicio, en otras palabras, construye la Carta de ventas que presentarás a tus visitas.

Es muy importante que defines las palabras que tu sitio web tendrá, el aspecto y la imagen que darás a tus visitantes. Averigua qué elementos es lo mejor para poner en tu sitio web, y que no

poner, que palabras usar y cuales no usar, todo esto es para lograr el objetivo de tu sitio web comercial, que es vender.

Lo que hará que tu sitio web venda tus productos y servicios, no es el diseño en sí, ni las imágenes y gráficos, claro que estos son importantes para dar una excelente imagen profesional al visitante de tu sitio, pero lo que hará verdaderamente que vendas tus productos o servicios, son las palabras y los argumentos de tu sitio web, tu Carta de Ventas. Ésta se define como los elementos, las palabras y argumentos correctos que lograrán convencer y persuadir a tu público objetivo y te compren a ti. Pero para desarrollar una Carta de Ventas efectiva, hay pautas y caminos a seguir. A través de tu Carta de Ventas explicarás los beneficios de tu producto, y convencerás a tus visitantes de que tu producto es el que desean y necesitan.

5 - Busca o contrata a un profesional para crear los gráficos de tu sitio, los logos, la forma y estructura de tu sitio, etc.

Si no deseas pagarle a un profesional de diseño, entonces puedes aprender tu mismo algún programa de diseño gráfico, lo cual te llevara tiempo, o si prefieres, puedes comprar en Internet templates web o paquetes de sitios web ya hechos, con gráficos e imágenes incluidos, donde solo le agregas o sustituyes tus datos y tu información y listo.

Ten presente que cuanto más original sea tu sitio mucho mejor. Puede haber sitios similares, pero no exactamente iguales. Esto es clave para diferenciarte de los demás.

6 - Invierte en un Software de creación de páginas web, para mantener siempre actualizado tu sitio.

En la red hay infinidad de Software para diseñar y crear tu sitio web. Siempre procura tener el Software necesario para ello. El Software que elijas dependerá si tienes conocimientos de programación web o no.

Si no sabes programar, en la red hay Software que te ayuda a crear tus sitios web sin que necesites saber nada de programación. Pero también hay para los más expertos en programación. Busca el que más se adapte a tus gustos y necesidades [6-10].

7 - Promociona tu sitio en todos lados y por todos los medios posibles.

Haz promoción de tu sitio en Internet y fuera de Internet. Pon tu sitio en tus tarjetas de presentación, en la firma de tu email, en los motores de búsqueda y directorios, en banners, promociona tu negocio web en las listas seguras, en foros de discusión, con tus conocidos y aliados, etc.

En Internet hay miles de lugares donde puedes promocionar tu sitio. Pero ten en cuenta que si promocionas tu sitio a un público objetivo e interesado ya previamente en productos o servicios como el tuyo, entonces tendrás mayores resultados que si lo haces a un público no objetivo.

En otras palabras: No pierdas tiempo tratando de vender automóviles exclusivos que cuestan 40.000 euros a un público que apenas gana para comprar un coche de 10.000 euros. Si vendes coches caros y de calidad, entonces tu público objetivo son aquellos que tienen para pagar este coche y no quedarse en bancarrota. Esto es solo un ejemplo ilustrativo, pero hay muchas otras cosas que tomar en cuenta para promocionar tus productos o servicios adecuadamente.

8 - A todas las personas dales un motivo de volver a tu sitio.

Puedes ofrecer descuentos, bonos especiales, premios, información gratuita, etc. Ofrecer un Boletín Electrónico gratuito es una de las mejores maneras de atraer y retener a los visitantes de tu sitio.

9 - Diseña tu sitio de tal manera que los visitantes te den alguna información incluyendo el correo electrónico.

De esta forma podrás estar en contacto constante con tus potenciales clientes y lograr ventas continuas.

Envía periódicamente emails o boletines con información útil y valiosa, que brinden un valor agregado a tus potenciales clientes. Utiliza un gestor de boletines o administrador de listas para organizar y mantener tu lista de correo.

10 - Trata siempre de usar la solución o la opción más sencilla.

Si implementas en tu sitio un carrito de compras, un sistema de pagos online, bases de datos, boletines, autoresponders, u otras opciones en tu operación de comercio electrónico, busca siempre las soluciones más sencillas para tus necesidades.

1.2. Requisitos legales para creación de tiendas virtuales

Para abrir una tienda virtual constitutiva de actividad habitual y directa como empresario/a particular en España es necesario cumplir con una serie de obligaciones mínimas laborales, fiscales y otras relacionadas con el derecho de la sociedad de la información y comercio electrónico.

OBLIGACIONES EN RELACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL:

- Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (R.E.T.A).
- Alternativas a darse de Alta como Autónomo en la Seguridad Social:
 - La ley dice que toda persona que realice de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo (comercial, industrial o profesional), sin sujeción por ella a contrato de trabajo y aunque necesite de los servicios de otras personas deberá darse de alta en el Régimen Especial de Autónomos de la Seguridad Social.
 - Esto significa que para que nazca la obligación tiene que existir continuidad o visos de cierta permanencia en el ejercicio de la actividad profesional en la tienda virtual.
 - Asimismo, la jurisprudencia se muestra unánime al estimar adecuada la comparación de lo percibido por el interesado por el ejercicio de una actividad con el salario mínimo interprofesional (SMI), de tal manera que la superación del umbral de su importe anual se entiende como indicador de la condición de habitualidad. Si los ingresos obtenidos por la actividad superan el SMI, no cabría estimar tal actividad como esporádica.
 - Actualmente, hay doctrina que entiende que si el administrador de una tienda online percibe menos del SMI anual, no cumpliría con el requisito de habitualidad necesario para dar alta en el RETA, y podría ejercer legalmente dicha actividad de venta en tienda online cumpliendo con las obligaciones fiscales (alta en el IAE, declaraciones trimestrales y resumen anual de IVA).
 - El riesgo de esta opción es que si en el futuro la Seguridad Social hace una comprobación de la situación y entiende que debiera ser una situación de alta, reclamará el

pago de lo adeudado desde la creación de la tienda virtual, más los intereses correspondientes.

- Por lo tanto, al comienzo de un negocio de tienda virtual, mientras no se alcancen unos ingresos mínimos, no es necesario cotizar en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (R.E.T.A.).

OBLIGACIONES FISCALES

- Declaración censal, etiquetas e IVA.
- Alta en el IAE.
- Declaración previa de inicio de actividad, y opciones de IVA.
- Como empresario individual (autónomo) se debe pagar el Impuesto sobre la Renta de la Persona Físicas (IRPF), se puede optar por:
 - Régimen de estimación directa (normal y simplificada).
 - Régimen de estimación objetiva.

DECLARACIONES FISCALES

Hay que realizar las declaraciones de IVA trimestral y anual, y los pagos fraccionados trimestrales a cuenta del IRPF, dependiendo de la cantidad que se perciba por la actividad.

OBLIGACIONES DERIVADAS DE LA LEGISLACIÓN ESPECÍFICA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESPAÑA:

I. Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico en España (LSSICE)

Desde que entró en vigor de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico en España (LSSICE) (Ley 34/2002, de 11 de julio, que entró en vigor en octubre del 2003) los propietarios de sitios web o tiendas virtuales deberán cumplir con una serie de requisitos específicos.

Esta ley sólo obliga a los Prestadores de Servicios de la Sociedad de la Información. Por "prestador de servicios" se entiende a todos aquéllos, tanto empresas como particulares, que realicen algún servicio por Internet a petición del usuario, incluidos los servicios no remunerados pero que supongan carácter económico para la empresa o particular que los ejerce. Esta ley es solo de aplicación para España.

Lo determinante no es disponer de una página web, sino que con ésta se obtenga algún beneficio económico directa o indirectamente de los usuarios a través de un servicio prestado. Son Prestadores de Servicios de la Sociedad de la Información por ejemplo, las empresas que disponen de un website con un catalogo de productos (aunque no vendan por Internet) o incluso las webs personales que muestran banners publicitarios.

Información obligatoria en la website, se deberá ofrecer en la website de forma permanente, fácil y gratuita información general sobre la empresa y sobre los productos y servicios que se ofrecen y las condiciones de los mismos. Los datos obligatorios a publicar son los siguientes:

- Nombre o denominación social (nombre y apellido en caso de empresario autónomo)
- Domicilio social de la empresa, dirección de la residencia en caso de profesionales. En su defecto la dirección de alguno de los establecimientos permanentes en España. (domicilio particular en caso de empresario autónomo)
- Dirección de correo electrónico.
- Número de Identificación Fiscal.
- Los datos de inscripción en el Registro Mercantil o profesional correspondiente según se trate de una empresa o un profesional (los autónomos no titulados no deben realizar ningún registro).
- Si se trata de prestadores de servicios que realizan actividades necesitadas de autorización administrativa previa, deben informar de los datos relativos a dicha autorización y deben identificar al órgano administrativo de su supervisión.
- Si la actividad del prestador de servicios consiste en el ejercicio de una actividad de las denominadas regladas, deben incluir los datos del Colegio profesional, título académico o profesional y Estado expedidor u homologador de esa titulación, así como las normas profesionales aplicables al ejercicio de esa profesión y la forma en que puedan conocerse esas normas.
- Los códigos de conducta a los que está adherido y la forma de consultarlos electrónicamente.
- La LSSICE también establece:
- La prohibición expresa de envío de correos electrónicos publicitarios no solicitados o expresamente consentidos.
- La obligación de incluir, en la página Web, información genérica para facilitar el contacto de los usuarios y las administraciones públicas con el prestador del servicio.
- El deber de facilitar al cliente, información referente al proceso de contratación electrónica, en los instantes anterior y posterior a la celebración del contrato.

La constancia registral del nombre del dominio, que establecía la LSSICE en su art. 9, ya no es obligatoria por derogación de este artículo.

II) Protección de Datos de Carácter Personal

Ley Orgánica 15/1999, de 13 de Diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD) establece que todas las empresas, profesionales y colectivos como ONG's, asociaciones, etc. que dispongan de ficheros conteniendo datos de carácter personal deben ser dados de alta ante Agencia de Protección de Datos.

- Obligaciones Legales de la Normativa de Protección de Datos:
 - Inscripción de los ficheros en el Registro General de la Protección de Datos..
 - Redacción del documento de seguridad. "El responsable del fichero elaborará e implantará la normativa de seguridad mediante un documento de seguridad de obligado cumplimiento para el personal con acceso a los datos automatizados de carácter personal y a los sistemas de información" R.D 994/1999, de 11 de Junio.
 - Auditoría. Artículo 17 R.D. 994/1999, de 11 de Junio.
 - Redacción de cláusulas de protección de datos. Artículo 5 LOPD.
 - Otras medidas de seguridad de índole técnica y organizativas necesarias para garantizar la seguridad de los datos objeto de tratamiento. Artículos 9 y 10 LOPD y R.D 994/1999, de 11 de junio.
 - Redacción de los contratos, formularios y cláusulas necesarias para la recogida de datos, los tratamientos por terceros y las cesiones o comunicaciones de datos.

III) Ley de Condiciones Generales de Contratación

Esta ley distingue las condiciones generales de la contratación de las cláusulas abusivas. Las primeras son aquellas que han sido predispuestas e incorporadas, con ausencia de negociación individual entre ambas partes, a una pluralidad de contratos [11-15].

Por el contrario, son cláusulas abusivas las que en contra de las exigencias de la buena fe, causan en detrimento del consumidor un desequilibrio importante en los derechos y obligaciones contractuales. Las cláusulas abusivas pueden tener o no el carácter de condiciones generales, pues pueden aparecer también en contratos celebrados entre particulares, es decir en contratos de adhesión.

Asimismo, estas condiciones se han de redactar con transparencia, claridad, concreción y sencillez, siendo nulas y no formarán parte del contrato aquellas que el consumidor no haya conocido antes de la firma, las ilegibles, las ambiguas, las oscuras y las incomprensibles.

Y los contratos y las condiciones generales han de ser inscritos en un Registro de Condiciones Generales de la Contratación.

IV) Ley de Ordenación del Comercio Minorista

Las ventas efectuadas a través de la red mediante una tienda online, al ser llevadas a cabo sin la presencia física simultánea del comprador y del vendedor, son ventas a distancia, por lo que las relaciones entre las partes intervinientes en dichas ventas, se regirán por la Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista de fecha 15 de enero de 1996.

Artículos de la Ley más destacados correspondientes al Título III, Capítulo II - Ventas a distancia.

- *Artículo 43. Plazo de ejecución y pago.*

De no indicarse en la oferta el plazo de ejecución del pedido, éste deberá cumplimentarse dentro de los treinta días siguientes al de su recepción por el vendedor.

Sólo podrá exigirse el pago antes de la entrega del producto cuando se trate de un pedido que se haya elaborado con algún elemento diferenciador para un cliente específico y a solicitud del mismo.

Artículo 44. Derecho de desistimiento.

El comprador podrá desistir libremente del contrato dentro del plazo de siete días contados desde la fecha de recepción del producto. En el caso de que la adquisición del producto se efectuase mediante un acuerdo de crédito, el desistimiento del contrato principal implicará la resolución de aquél.

El ejercicio del derecho o desistimiento no estará sujeto a formalidad alguna, bastando que se acredite, en cualquier forma admitida en Derecho.

El derecho de desistimiento del comprador en operaciones realizadas a través de una tienda virtual no puede implicar la imposición de penalidad alguna, si bien, el comprador deberá satisfacer los gastos directos de devolución y, en su caso, indemnizar los desperfectos del objeto de la compra.

- Artículo 45. Excepciones al derecho de desistimiento.

Lo dispuesto en el artículo anterior no será de aplicación a los siguientes supuestos:

- 1) A las transacciones de valores mobiliarios y otros productos cuyo precio esté sujeto a fluctuaciones de un mercado no controlado por el proveedor.
- 2) A los contratos celebrados con intervención de fedatario público.
- 3) Tampoco se extenderá el derecho de desistimiento, salvo pacto en contrario, a las ventas de objetos que puedan ser reproducidos o copiados con carácter inmediato, que se destinen a la higiene corporal o que, en razón de su naturaleza, no puedan ser devueltos.

- Artículo 46. Pago mediante tarjeta de crédito.

Cuando el importe de una compra hubiese sido cargado utilizando el número de una tarjeta de crédito, sin que ésta hubiese sido presentada directamente o identificada electrónicamente, su titular podrá exigir la inmediata anulación del cargo. En tal caso, las correspondientes anotaciones de adeudo y reabono en las cuentas del proveedor y del titular se efectuarán a la mayor brevedad. Sin embargo, si la compra hubiese sido efectivamente realizada por el titular de la tarjeta y, por lo tanto, hubiese exigido indebidamente la anulación del correspondiente cargo, aquél quedará obligado frente al vendedor al resarcimiento de los daños y perjuicios ocasionados como consecuencia de dicha anulación.

Como ves para crear una tienda virtual, necesita que tengas en cuenta algunos requisitos legales, tanto en la puesta a disposición de software de creación de tiendas virtuales mas adecuado, suministro de tpv para transacciones en tu tienda , así como en la promoción de tu tienda online en Google y adecuar tu negocio a la normativa de protección de datos [16-20].

2. Internet y creación de valor en la empresa

2.1. Internet orientado a los negocios empresariales

Con la expansión de Internet y el crecimiento acelerado en el número de usuarios, las empresas comienzan a buscar la manera de aprovechar esta red para el desarrollo de sus negocios, no sólo en el interior de la empresa, sino también involucrando a clientes y proveedores.

Actualmente para muchos empresarios Internet se ha convertido en una plataforma de hacer negocios, que además tiene la posibilidad de aumentar la productividad y la eficiencia de las empresas.

Como consecuencia de lo anterior, surge la necesidad de gestionar procesos sobre una infraestructura digital, implementada y basada en Internet; procesos relacionados con los suministros necesarios para la producción, la colocación de los productos en el mercado, la relación con el consumidor, la circulación interna de recursos, los componentes internos de la empresa y la toma de decisiones a cualquier nivel de dirección.

Es así como se materializa el surgimiento del negocio electrónico (e-Business), elemento que surgió de la búsqueda constante de las empresas para mejorar su funcionamiento utilizando las tecnologías disponibles en la actualidad. Con el e-business las empresas, los clientes, los proveedores, los distribuidores y los socios de negocio tienden a formar e-cosistemas empresariales integrados por Internet donde cada uno colabora con el otro para lograr el éxito.

El negocio electrónico es un término utilizado recientemente con el auge de Internet y de las facilidades que brinda a las empresas. Es muy común que este término se confunda con el comercio electrónico, pero el negocio electrónico abarca mucho más, de hecho, dentro de él está comprendido el comercio electrónico como uno de los pasos finales en el desarrollo y mejora del funcionamiento y la eficiencia de una organización.

En la actualidad existen variadas definiciones de negocio electrónico. Una de las que mejor lo caracteriza es la siguiente: “El negocio electrónico es un nuevo modelo de hacer negocios, el cual se sustenta sobre la base de la colaboración de todas las partes integrantes de la cadena de valor de una organización, utilizando intensamente las tecnologías de la información, y particularmente Internet”.

La cadena de valor no es más que la serie de eslabones que están presentes, agregando valor, en todos los procesos que se realizan en la organización, incluyendo también las relaciones con proveedores, clientes, etc. El nuevo modelo de negocios busca la forma de optimizar las relaciones entre las diferentes partes de esta cadena para agregar valor al producto o servicio final.

El *e-business*, brinda una gran importancia a las relaciones con los clientes, persigue la creación de relaciones a largo plazo con los clientes de la organización, buscando como objetivo estratégico crear una clientela de calidad, debido a que ha quedado demostrado que resulta más factible a una organización mantener una clientela ya establecida, que la búsqueda de nuevos clientes.

2.2. Economía de Internet: Bloques económicos, sectores y empresas

La nueva economía es la nueva forma de hablar del capitalismo del siglo XXI. Se trata de una economía basada en la información y el conocimiento, donde los factores clave son la competitividad, la productividad y la producción. Las personas trabajan más con sus mentes que con sus manos. Se trata de una economía diferente a la industrial y a la agrícola, puede incluso llamarse una revolución.

Trabajar con la información es mucho más fácil que trabajar con acero y cristal, como lo hacían nuestros antepasados; en cambio es muy compleja de controlar. Se puede enviar información a

cualquier sitio de forma instantánea y casi sin coste, la innovación y el marketing son lo más importante.

A la hora de ser competitivo no se necesita una eficiente línea de producción sino ser un buen creador de nuevas ideas, el poder del mercado se basa en hacer que la abundancia de ideas tenga más sentido que el racionamiento de materiales y bienes escasos. El resultado de la nueva economía son las nuevas reglas competitivas, los nuevos principios organizativos y los nuevos desafíos para gestionar las organizaciones.

Las claves de la nueva economía son:

- Tecnología: los ordenadores no sustituyen al pensamiento humano, lo aumentan.
- Sistema económico global basado en la libre empresa, la propiedad privada y los mercados abiertos, el modo en que todos hacen negocios en la actualidad.
- Capital intelectual: conocimiento de trabajo, conocimiento de productos, clientes, como trabajar en equipo, etc.
- Generar, desarrollar y transformar ideas.
- Globalización

2.3. La estrategia de Internet en la Empresa

Internet no ofrece una única fórmula aplicable por igual a cualquier proyecto empresarial sino que depende necesariamente de las características específicas de cada empresa. Para utilizar adecuadamente esta tecnología, es necesario conocer la naturaleza de Internet, los servicios que ofrece, las ventajas e inconvenientes y las posibilidades actuales y futuras.

Partiendo de ahí, Internet se puede plantear como un sistema de apoyo a las líneas de negocio actuales de una empresa o como configuradora de otras líneas nuevas. Pero, en cualquier caso, un elemento clave de cualquier estrategia que radica en el conocimiento de la naturaleza de la empresa, de la dinámica y de las características del entorno, en este caso, Internet y sus servicios.

Internet y su impacto en la empresa puede aprovecharse desde diferentes aproximaciones:

- La promoción de productos y servicios.
- La mejora tanto en rapidez como en eficacia y rentabilidad de las comunicaciones externas e internas.
- La creación de un canal de marketing y ventas complementario o alternativo.
- Un medio para la distribución y búsqueda de información y una herramienta para mejorar el servicio a los clientes.

Lo cierto es que las tendencias del mercado han impulsado a muchas pequeñas, medianas y grandes empresas a adentrarse en el terreno de las nuevas tecnologías de la información. Pero la ausencia de una aproximación ordenada y metódica ha provocado falsas expectativas y frustraciones en relación a Internet.

Podemos afirmar que en la actualidad existen dos aproximaciones a la red:

- Como complemento de marketing y de los canales de comunicación convencionales, que permite construir relaciones y fidelizarlas a través de herramientas menos costosas y más efectivas.
- Como sistema para generar nuevas líneas de negocio.

2.3.1. Ventajas de Internet para la empresa

Las ventajas que ofrece Internet a la empresa provienen de la naturaleza de los servicios de Internet, la infraestructura que utiliza y el potencial comunicativo e informativo de la Red. En este sentido, y adelantando un concepto fundamental en Internet, la información es lo que vende productos en la red. Las implicaciones directas de Internet en la empresa se producen en:

- a) Mejora de la comunicación en la empresa.
- b) Permite a sus miembros el acceso a la información sobre productos, envío de órdenes de pedido, informes sobre la ejecución de ventas, etc, todo desde un mismo sistema.
- c) Estimula la creación de grupos de trabajo virtuales para la solución de problemas o la toma de decisiones.
- d) Permite a los equipos de trabajo ponerse en contacto con expertos de la misma área.
- e) Permite a la gente desde cualquier lugar del mundo y durante las 24 horas del día encontrar dónde y cómo ponerse en contacto con una empresa y con una persona.
- f) Facilita la creación de un eficiente sistema de trabajo transnacional
- g) Posee la habilidad de crear un canal de comunicación directo con los distribuidores comerciales y con el resto de los integrantes de la cadena de distribución con el objetivo de documentar e informar.
- h) Proporciona un mecanismo más eficaz para integrar las necesidades de los clientes con el desarrollo de los productos.
- i) Provee nuevas oportunidades de negocio para la era digital.

Esas implicaciones directas y las diversas acciones, se traducen en las ventajas que aparecen a continuación:

- Abaratar costos de comunicación. La infraestructura que posee Internet permite una comunicación personalizada con cualquier punto del mundo. La distribución de información de manera simultánea a varios centros de atención o la divulgación de información sobre productos o servicios desde un único punto que es accesible por un potencial de millones de usuarios. El costo de esa comunicación suele ser siempre el de una llamada de teléfono local. Los costos de distribución de información son muy bajos por lo que el costo de alcanzar a millones de consumidores es similar al de alcanzar a uno solo.

- Prestigio: Dar imagen de modernidad y progreso y, de alguna manera, captar la atención de otras empresas, de medios de comunicación y del público en general.
- Fuente de información: Internet permite recopilar todo tipo de información sobre temas específicos, sobre clientes, sobre empresas del sector, sobre la competencia. La gran mayoría de esa información se ofrece de manera gratuita, a precios más competitivos que a través de las fuentes convencionales y de un modo más ventajoso desde el punto de vista de facilidad de acceso.
- Herramienta de marketing y publicidad: Permite ofrecer productos y servicios a la medida de los individuos antes que a un mercado de masas. Los usuarios acceden en busca de contenidos específicos, por lo que la oportunidad de segmentar el mercado es grande y, de ahí, la de crear relaciones con el usuario de uno a uno. Además, la publicidad y su mensaje puede ser actualizado, complementado o cambiado en cualquier momento, y la respuesta y resultados de una oferta o de una campaña promocional son inmediatamente cuantificables.
- Herramienta de venta directa. La integración de las herramientas publicidad, marketing y venta en un mismo sistema y la capacidad de alcanzar un target específico y de un modo más barato es una de las claves de la venta en Internet. De ella se extraen la posibilidad de tratar directamente con los clientes y de ofrecer por tanto un mejor servicio.
- Herramienta adecuada para ofrecer un valor agregado a los clientes permite crear un sistema / servicio de atención al cliente las 24 horas al día, enriquecido con la opción de varios idiomas, información especializada, atención personalizada y, en definitiva, herramientas de fidelización en el entorno Internet y en el entorno comercial convencional.
- Abrirse a mercados hasta la fecha inalcanzables. La ausencia de barreras espaciales y temporales permite crear puntos de venta accesibles desde cualquier lugar del mundo y orientados por la búsqueda de productos y servicios con independencia de cuál es su lugar de fabricación y desarrollo.
- Interactividad. Las empresas siempre pueden ofrecer herramientas (correo electrónico, noticias y sugerencias...) que permiten a los usuarios ponerse en contacto directo con la empresa y buscar entre las diferentes posibilidades que le ofrece desde el punto de vista informativo (navegar por la información). Es el pilar fundamental que permite construir las bases para el trato personalizado.

- Adelantarse a la competencia. La juventud del mercado y la situación actual de experimentación deja aún muchas oportunidades de negocio para los que, con la estrategia adecuada, den el primer paso en la red.

Partiendo de estas ventajas, para cualquier empresa que pretenda entrar a tomar verdadero provecho de estas posibilidades lo fundamental sería el conocimiento del medio o el asesoramiento de un experto para identificar las oportunidades y cuáles de estas ventajas son aplicables a su negocio o a otras líneas y, partiendo de ahí, determinar una estrategia en Internet.

2.3.2. El área de Internet en la empresa

Se ocupa de desarrollar soluciones web que complementen, amplíen e innoven los procesos convencionales de la empresa en las áreas de comunicación, marketing de clientes, producción y comercio electrónico.

- Debe establecer los objetivos y la estrategia de la empresa en Internet.
- Debe lograr un posicionamiento claro en Internet que atraiga visitas y fidelice clientes.

Las funciones del área de Internet son:

- Identificación de objetivos: Identificar las oportunidades, las posibilidades, las ventajas y las limitaciones que surgen al tener presencia en Internet.
- Comprender la actividad y los objetivos de los clientes, su forma de operar, entorno y posicionamiento competitivo. Se trata de identificar las necesidades del cliente
- Segmentar el mercado objetivo y posicionarse en aquellos segmentos con mayor potencial en Internet.

3. Fundamentos de dirección de empresas

3.1. Introducción al sistema empresarial

La Economía y la Dirección de Empresas es la ciencia que trata de la dirección, organización, y coordinación de las empresas orientada a la satisfacción de necesidades humanas. La empresa debe dar un servicio a la sociedad, remunerar el capital aportado por los propietarios (accionistas, partícipes, entidades públicas, etc.), y remunerar al trabajador [21-25].

3.2. Concepto de la empresa

La empresa es una unidad económica de producción, es decir, que esta formada por un conjunto de factores ordenados y destinados al fin de la producción, destinados a crear o aumentar la utilidad de los bienes o su capacidad para satisfacer las necesidades humanas. Esta definición esta limitada, se la considera una definición deshumanizada porque no se preocupa por el grupo humano y no le interesa la figura del empresario; ve a la empresa como una máquina.

Hay otras definiciones que aportan los valores humanos y sociales que tiene la empresa, y en esta línea está la definición de **la teoría de la organización y administración de la empresa**: “La empresa es igual a un tipo particular de organización. Significa que es un conjunto de elementos humanos, pero también teóricos y financieros ordenados según una determinada jerarquía o estructura organizativa y dirigidos por el empresario”.

3.2.1. Características principales de las organizaciones

Organización es un grupo social definido, grupo de personas en el que es delimitado quienes pertenecen a la organización y quienes no pertenecen. Es un sistema cooperativo, existe cooperación entre sus miembros. Cada uno aporta sus esfuerzos para conseguir sus objetivos y para cumplir los objetivos del empresario en un momento determinado.

- Existe estructura organizativa.
- Existe coordinación consciente.
- Orientada a un fin, objetivos.
- Vocación de permanencia, existir indefinidamente.
- Interacción con el entorno, el entorno influye sobre las organizaciones y estos influyen con el entorno. Los clientes son parte del entorno de las organizaciones.

Otra definición como organización en una empresa, es la que predomina en la actualidad en la **gestión de empresas**. Es una combinación de las dos anteriores. La empresa es una unidad económica de producción y también es una organización.

3.2.2. Concepto de empresa como sistema

Se define como un sistema abierto.

- SISTEMA ABIERTO: conjunto de elementos interrelacionados entre si y con el entorno y dirigidos para poder conseguir los objetivos fijados. Son adaptativos, no son estáticos y se adaptan con el entorno.
- SISTEMA CERRADO: la diferencia es que no existe el intercambio con el entorno, pero los sistemas cerrados puros no existen, siempre hay un poco de interrelación, (una maquina).

La empresa como sistema abierto, esta formado por 5 elementos:

- Entradas, inputs. Proceso de transformación, convierte los inputs en output, entradas - salidas.
- Salidas, output, productos acabados, objetivos perseguidos por la empresa, resultados, dividendos, productos, servicios, sueldos, información, etc.
- Entorno, de donde proceden las entradas y donde van a parar las salidas, clientes, competidores, hacienda, etc.
- Control y función de regulación, se ocupa de supervisar que los objetivos se han cumplido o que se vayan cumpliendo.
- Regulación: modificaciones, cambios para adaptarse al entorno, para alcanzar los objetivos que se habían fijado.

3.2.3. Características de la empresa como sistema

- Formada por un conjunto de elementos, factores de producción de distintos tipos, humanos y técnicos y son con los que la empresa realiza su actividad.
- La empresa tiene la estructura de sistema con los elementos anteriores, que están ordenados siguiendo algún modelo de estructura organizativa.
- Existe un plan común, han planificado sus objetivos, los que van a tratar de conseguir con su actividad.
- La empresa tiene unas funciones características a las funciones empresariales como la producción, pero no solo fabrica, se refiere a dirigir que es otra función. Otras de las funciones serían las financieras, comerciales, marketing y las personales.
- Conjunto de estados, se relacionan con el entorno. Es la adaptativa y a lo largo del tiempo va cambiando, etapa de crecimiento, etapa estable, etapa de perdidas. (Distintas situaciones de la empresa con el entorno).

3.2.4. Funciones de la empresa en la economía

- Tratar de interpretar los deseos de los consumidores sobre que producir.
- Para poder fabricar, contrata a sus factores de producción, trabajo, capital, etc., y les retribuye.
- Trata de poner a disposición del consumidor aquello que ha fabricado y recibirá a cambio un dinero, vender.

La función esencial, es la creación de valor: la empresa debe obtener como resultado de su actividad un producto cuyo valor sea superior a los factores utilizados para su obtención. Esto ocurre cuando la empresa utiliza eficientemente los factores de producción o recursos económicos y obtiene como resultado un producto que es útil para el consumidor o que satisface sus necesidades.

Eficiencia: la empresa cumple sus objetivos con el menor consumo posible de recursos, sin desperdiciar y con la máxima calidad.

Las funciones específicas que se derivan de la creación de valor: Son 4:

- La empresa adelanta unas rentas a los factores de producción antes de haber finalizado su ciclo de producción, antes de vender el producto.
- La empresa asume el riesgo de la actividad económica. La empresa no tiene la certeza de que vaya a vender sus productos. Corre un riesgo, lo asume.
- Dirección, coordinación y control del proceso productivo. Definen mecanismos de coordinación entre los diferentes factores y controlan que los objetivos que se habían propuesto se hayan cumplido.
- Función social: Colabora con el progreso y desarrollo de la sociedad, creando empleo, generando rentas, produciendo productos de calidad.

3.2.5. Sistema de administración de la empresa

Hay dos niveles:

- NIVEL ESTRATEGICO: Se ocupa de la relación de la empresa con su entorno. Se definen las líneas de evolución de la empresa, como se debe adaptar al entorno, utilizando el análisis estratégico que significa el análisis del entorno y la planificación estratégica.
- NIVEL TACTICO: operativo. Hace de enlace entre el nivel estratégico y el resto de los subsistemas empresariales. Hay 4 actividades administrativas:
 - PLANIFICACION, definir objetivos y medios para conseguirlos.
 - ORGANIZACIÓN, definir la estructura organizativa.
 - DIRECCION, dirigir a las personas de las empresas.

- **CONTROL**, comprobar que los objetivos definidos se han realizado correctamente y ver si ha habido desviaciones.

Los principios de la actividad empresarial son una especie de normas generales que deben seguir las empresas en el desarrollo de su actividad empresarial. Las empresas que no sigan estos principios pueden ver afectada su supervivencia o existencia. Son normas básicas para la empresa, para permitir su desarrollo.

1. BENEFICIO: La obtención de beneficios es el principio clásico. Si no se obtienen beneficios, la empresa puede desaparecer. El beneficio es el indicador del éxito empresarial. Las empresas con ánimo de lucro persiguen la obtención de beneficios. Las empresas sin ánimo de lucro también tienen beneficios pero no los pueden repartir, tiene que tener beneficios para poder crecer como empresa, instalaciones, etc. Es el principio general de todas las empresas.

2. ECONOMIZIDAD, las empresas deben hacer la actividad utilizando los mismos recursos, con los mismos costes. Lo contrario de economizidad es despilfarrar. Es un principio clásico.

3. EQUILIBRIO FINANCIERO, los otros dos principios no son suficientes para garantizar la empresa en el mercado. Para poder funcionar bien, será necesario el principio de equilibrio financiero, que dice que la empresa debe disponer de dinero suficiente para hacer frente a sus deudas en el momento del vencimiento. Los acreedores exigen pagos y pueden exigir la liquidación de la sociedad, para hacer frente a los pagos. Es un principio clásico también.

Estos tres principios tampoco no son suficientes. En la actualidad han surgido normas más modernas;

4. CALIDAD, es un principio más moderno, más exigibilidad a los productos y servicios que prestan a las empresas. Las empresas que no cumplan unas condiciones mínimas de seguridad, duración, etc., o unas determinadas normas de calidad, no permanecerán en el mercado, por que los clientes rechazarán esos productos. Existen normativas legales que deben cumplir las empresas. Por ejemplo, en la educación existe la Ley de Calidad, en el aspecto sanitario, hay la Regulación de Calidad. No existen unos listados, pero hay unos acuerdos.

5. RESPONSABILIDAD SOCIAL, cada vez la responsabilidad social es una exigencia. Comportamiento socialmente responsable para poder subsistir. También es un principio moderno.

3.3. La figura del empresario

Un empresario, en términos simples, es aquella persona que crea o adquiere un negocio o empresa, y luego, se dedica a trabajar en él y hacerlo crecer. En términos más elaborados, un empresario es aquella persona que cumple con el siguiente proceso:

1. Identifica una oportunidad. En primer lugar un empresario tiene la suficiente visión como para identificar una oportunidad de negocio.
2. Asume riesgos. Una vez identificada la oportunidad de negocio, el empresario se informa, investiga y analiza dicha oportunidad, y si considera que el negocio producto de dicha oportunidad podría ser rentable, toma los riesgos necesarios, y asume la responsabilidad de su decisión.
3. Reúne recursos. Una vez que toma la decisión de iniciar su negocio, el empresario reúne rápidamente los recursos necesarios (financieros, tecnológicos, humanos, etc.) que le permitan poner en marcha su empresa.

a)

4. Innova. Luego usa su creatividad para diseñar un producto único, que ofrezca una diferenciación con respecto a los productos de sus competidores, y que satisfaga necesidades insatisfechas de los consumidores.
4. Desarrolla procesos. Posteriormente, el empresario crea procesos o sistemas que hagan funcionar eficientemente su negocio. Procesos o sistemas sobre cómo adquirirá sus recursos, como producirá sus productos, cómo los distribuirá al público, como los promocionará, etc.
5. Lidera. Una vez que ha iniciado su negocio, el empresario ejerce su liderazgo para inducir y motivar a sus trabajadores a que alcancen los objetivos de su empresa.
6. Contribuye a la comunidad. Y, por último, el empresario contribuye con la comunidad, ya sea brindando un bien o servicio útil a los consumidores, incentivando la economía, o generando empleo, creando nuevos puestos de trabajo.

3.4. La respuesta de la empresa al entorno.

Las empresas no se encuentran aisladas unas de otras. Tampoco se encuentran encerradas en una torre de marfil. Por el contrario, las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y su dinámica del entorno constituyen una unidad dialéctica inseparable. Se deduce de esto, que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente. Una mirada rápida al entorno actual de las empresas nos muestra que éste no es lineal y que no está conformado únicamente por variables cuantitativas fácilmente manipulables a través de modelos econométricos con los cuales se pretende hacer un pronóstico de la empresa y tomar decisiones. Por el contrario, las fuerzas motrices de la dinámica del entorno las componen aspectos de tipo cualitativo (relaciones de intereses económicos y de poder, relaciones de influencia, diferenciación estructural de las empresas, etc.) que hacen complejo el esquema de funcionamiento de las empresas [26-30].

3.4.1. Teoría de las 4 Fuerzas competitivas

Es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

Dimensiones del entorno empresarial: Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional.

Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

- Competidores Directos: Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter 1982).

Estas son las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector. La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos. De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector.

3.4.2. Amenaza de entrada de los competidores potenciales

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las

DIMENSIONES DEL ENTORNO EMPRESARIAL

- El macro ambiente.
- El sector amenaza de nuevas incorporaciones.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Barreras de entrada existentes.
- Capacidad de represalia de las empresas pertenecientes del sector.

Entendemos por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él” (Dalmau, 1997). Las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la

diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costos. Las barreras más comunes son:

- **Economías de escala:** Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción, durante un período de tiempo concreto y definido.
- **Curva de experiencia:** Se refiere al “saber hacer” (know how) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización (gestión, tecnología de productos, procesos, etc.).
- **Requisitos de capital:** Son necesidades de invertir capital (fijo y circulante) en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios y/o publicidad, o en la comercialización.
- **Costos al cambiar de proveedor:** Son los costos adicionales, que asume un comprador por cambiar de un proveedor a otro, que le proporciona unos productos o servicios equivalentes pero en general, más competitivos.
- **Acceso a recursos:** Existencia de acceso favorable a recursos por parte de las empresas.
- **Acceso a canales de distribución:** Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado.
- **Identificación de marca:** Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca, como por ejemplo Coca Cola.
- **Diferenciación del producto:** Atributos del bien que lo hacen percibir como único. Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc.
- **Barreras gubernamentales:** Pueden ser subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales. Además existen también restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas (licencias, requisitos de capital, controles del medio ambiente y salud, etc.) para el ingreso de nuevas empresas al mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores depende principalmente de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector, ante los recién llegados.

- **Competidores existentes:** Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son los relacionados a continuación:
 1. Concentración. Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización
 2. Diversidad de los competidores. Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas
 3. Costos fijos elevados. Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.
 4. Diferenciación entre los productos. Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.
 5. Costos de cambio. Cuando los costos de cambio de unos productos a otros, son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector.
 6. Grupos empresariales. La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales, compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.
 7. Crecimiento de la demanda. La competencia es más fuerte si la demanda del producto crece lentamente.
 8. Barreras de salida. La rivalidad será alta, si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como:
 - Activos especializados: Es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.
 - Barreras emocionales: La resistencia a liquidar salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario.
 - Restricciones gubernamentales: Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio.

9. Equilibrio entre capacidad y producción. Cuanto mayor sea el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real, habrá más rivalidad.
10. Efectos de demostración. Necesidad de triunfar en los mercados más importantes, para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.

3.4.3. Productos sustitutivos como amenaza

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado [31-35].

Los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son:

1. Disponibilidad de sustitutos. Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.
2. Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto. Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.
3. Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto. Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.
4. Costos de cambio para el cliente. Si los costos son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.
5. Poder de negociación de los clientes. La competencia en un sector industrial esta determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación. Los principales factores en el poder de negociación son
 - a) Concentración de clientes. Se trata de identificar si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos. Cuando el número de clientes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.

- b) Volumen de compra. Si el cliente realiza compras de elevado valor económico podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.
- c) Diferenciación. Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados, como ya se ha dicho, son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.
- d) Información acerca del proveedor. Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayor argumentos de importancia en el poder negociador con
- e) el proveedor.
- f) Identificación de la marca. Es la asociación que hace el comprador con marcas
- g) existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca, por ejemplo. Kleenex y Coca Cola.

3.4.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza. El poder negociador de los proveedores dependerá de:

- Las condiciones del mercado
- Del resto de los proveedores y,
- La importancia del producto que proporcionan.

Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Las variables más relevantes de esta fuerza son:

1. Concentración de proveedores. Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de recursos para las empresas del sector, las realizan pocas o muchas compañías.
2. Importancia del volumen para los proveedores. Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores (es decir, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores).
3. Diferenciación de recursos. Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.

4. Costos de cambio. Se refiere a los costos que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de estos costos puede dar un relativo poder a los proveedores.
5. Disponibilidad de recursos sustitutos. Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.
6. Impacto de los insumos. Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.
7. Integración hacia delante. Las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector oligopolístico la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación. A esto contribuirá el hecho de que el producto a suministrar sea estándar o fuertemente diferenciado, con repercusión en el precio y la calidad del producto. El resultado combinado de las cinco fuerzas indica el atractivo del sector industrial que se estudia. Cuanto más poderosas sean las cinco fuerzas, la posibilidad de obtener beneficios elevados disminuye. Si el conjunto de las cinco fuerzas es débil, la estructura del sector es favorable para la obtención de beneficios por encima de la media. Si la rivalidad no es intensa, no hay productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y compradores es débil frente a la empresa, el sector posee perspectivas de obtener beneficios. Aún siendo desfavorables las cinco fuerzas se puede obtener una posición competitiva, si se aprovechan estas condiciones como estímulo para innovar y mejorar.

3.4.5. Conclusiones

El entorno en el cual se encuentran las empresas determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, inciden directamente en sus resultados. Por tal razón se hace necesario comprender cómo funciona este entorno, detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan éstas con la forma en que la empresa opera. La interacción con el sector de las cinco fuerzas estudiadas en este artículo, determinan la ventaja competitiva de las empresas existentes en el mismo. Es ésta la razón por la cual las empresas deben aprovechar al máximo estas fuerzas si desean aumentar sus ventajas competitivas [36-40].

3.5. Decisión de localización y dimensión empresarial

Para que una empresa pueda llevar a cabo su actividad, necesita disponer de un edificio, nave o planta de producción si se trata de una actividad industrial, o de un local si se trata de una actividad comercial o de servicios. Es decir, **necesita elegir un espacio físico donde instalar los factores necesarios para producir.**

Respecto al emplazamiento de una futura empresa habrá que decidir dos cuestiones importantes y que van a condicionarla durante un largo periodo de tiempo:

- **¿Dónde instalar la empresa?** ¿Es lo mismo instalarla en el centro urbano que en las afueras de una ciudad, o en el interior que cerca de un puerto de mar? Sin duda, elegir un lugar u otro para localizar la empresa va a influir no sólo en qué lugar tengamos unos costes mayores o menores, sino también en que tengamos una mayor o menor demanda.
- **¿Qué dimensión debe tener la empresa?** ¿Es mejor constituirse como una empresa pequeña, mediana o grande? ¿Qué ventajas e inconvenientes se derivan de adoptar un modelo u otro?

Ambas decisiones están relacionadas, ya que dependen en gran medida de un factor común: la demanda esperada o **demanda prevista**.

Una vez detectada una oportunidad de mercado, la empresa elegirá una dimensión en función de cuántos clientes se prevean; a su vez, tratará de situarse cerca de donde se encuentren esos clientes. Dimensión y localización son, por tanto, decisiones que se deben tomar conjuntamente.

Por último, la importancia de la elección varía según el tipo de actividad de la empresa. No obstante, en todos los casos deben ser decisiones meditadas, ya que cualquier error puede perjudicar el desarrollo futuro de la empresa. Esto es así porque se trata de **decisiones estratégicas** (a largo plazo) que requieren una inversión considerable y, una vez puestas en práctica, no es fácil corregirlas sin que se produzcan costes irreversibles.

3.5.1. Los factores de localización

En el análisis de las distintas posibilidades, las empresas estudian sus factores de localización, es decir, el conjunto de circunstancias que aconsejan un determinado lugar para su instalación.

Los factores de localización son diversos y la incidencia de cada uno de ellos variará según las características concretas de la actividad de la empresa.

3.5.2. Factores de localización industrial

Como criterio general, la localización óptima de fábricas, almacenes y plantas será aquella en la que los costes totales de producción sean menores. Por tanto, la empresa debe analizar todos aquellos factores cuyos costes varían en función del lugar concreto en que se instale. Los más importantes son:

- **La disponibilidad y el coste del terreno.** Este factor será más determinante para aquellas empresas que requieren grandes superficies para su instalación (petroquímicas, fabricantes de automóviles, etc.), que tienden a localizarse alejadas de los núcleos urbanos, en zonas donde el suelo es más barato.
- **La facilidad de acceso a las materias primas.** Las empresas tratan de situarse cerca de sus fuentes de suministro de materias primas. Para determinadas empresas (centrales lecheras, conserveras, almazaras, etc.), este factor es fundamental, ya que no sólo se reducen costes, sino que además se ahorra tiempo y disminuyen los riesgos de manipulación.

- **La existencia de mano de obra cualificada.** Interesará que en la zona elegida existan suficientes trabajadores cualificados para cubrir los distintos puestos de trabajo de la empresa. Además habrá que tener en cuenta que el coste de la mano de obra también varía de unas zonas a otras.
- **La dotación industrial y las infraestructuras.** Debe considerarse el nivel industrial de la zona y la existencia de otras empresas auxiliares (fabricantes de componentes necesarios para el proceso productivo, servicios de asistencia técnica, etc.). En el caso de las plantas industriales, su instalación deberá efectuarse en zonas calificadas como de uso industrial (polígonos y parques industriales, parques empresariales o tecnológicos), dotadas de las necesarias infraestructuras de servicios (energía, agua, telecomunicaciones, saneamiento y eliminación de residuos, asesoría, hostelería, etc.).
- **Transportes y comunicaciones.** La cercanía a redes de comunicaciones con el resto del territorio (carreteras, puertos, ferrocarril, etc.), así como la disponibilidad de medios de transporte, son también factores importantes.
- **Existencia de ayudas económicas o fiscales.** Para promover la instalación de empresas en determinadas zonas, la Administración concede determinadas ventajas económicas y fiscales que deben aprovecharse.
- **Otros factores.** El desarrollo económico y social de la zona, el ambiente de negocios imperante en la región o el clima laboral y social existente (la actitud de los trabajadores y de los sindicatos) también deben tenerse en cuenta.

3.5.3. Factores de localización comercial y de servicios

Los comercios, hoteles, bancos y otras empresas de servicios se preocupan, sobre todo, de asegurar que sus productos o servicios sean fácilmente accesibles para sus clientes.

En concreto, los factores de localización de este tipo de empresas son:

- **La proximidad a la demanda.** Estar cerca de los potenciales clientes es determinante. Así, para la instalación de un restaurante de lujo se buscará una zona en la que el poder adquisitivo sea alto. Los colegios e institutos se construyen cerca de donde viven los alumnos. Una residencia universitaria debe estar próxima al centro universitario o tener fácil acceso de comunicaciones, etc.
- **Visibilidad del local.** Como factor complementario del anterior, es importante situarse en zonas de alto poder de atracción para el cliente o en lugares estratégicos que resultan

más visibles. Son preferibles los locales con grandes fachadas, situados en calles peatonales y centros comerciales, en zonas de gran tránsito peatonal, en plazas céntricas, etc.

- **El coste del local.** Hay que considerar el precio del local y lo que va a costar acondicionarlo. Los locales mejor situados suelen ser los más caros, pero proporcionan una mayor rentabilidad que otros más baratos pero peor situados.
- **Facilidad de comunicaciones y comodidad de acceso.** Es fundamental que el lugar elegido sea de fácil acceso para los usuarios a través del transporte público o tenga facilidades de aparcamiento, etc. la comodidad para aparcar condiciona la localización, sobre todo en las grandes ciudades. Así, la creciente congestión urbana y las dificultades para aparcar favorecen que los consumidores hagan sus compras en las grandes superficies por su facilidad de aparcamiento y la comodidad para cargar el coche.
- **La complementariedad de actividades.** Son cada vez más atractivos los puntos de localización en los que existan ofertas de servicios complementarios, como las grandes superficies y los centros comerciales.

3.5.4. Nuevas tecnologías y localización

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación están cambiando el concepto de espacio físico de empresa. El comercio electrónico o los servicios en línea, las nuevas necesidades sociales (atención a la tercera edad, servicios a la familia, etc.), mensajería, multiasistencia, etc., están revolucionando el concepto tradicional de localización, aproximándolo más a una centralita telefónica o a un lugar en la red que a una oficina o local comercial.

3.5.5. La dimensión de las empresas

La dimensión o tamaño de la empresa hace referencia a su capacidad productiva o máximo nivel de producción alcanzable en un periodo de tiempo.

Elegir la dimensión de una empresa es una decisión estratégica que condiciona la estructura empresarial durante un amplio período de tiempo. Esta decisión viene determinada por la demanda prevista, es decir, el objetivo de la dimensión de una empresa es satisfacer, de la manera más eficiente y en el momento oportuno, la cantidad de producción requerida por el mercado. Por ello, aunque se trata de una decisión que afecta a la estructura de la empresa, debe ser siempre revisable en la medida en que puedan producirse cambios en la demanda.

No obstante, al hablar de dimensión conviene delimitar a qué unidad nos referimos: no es lo mismo hablar de dimensión global de la empresa, integrada muchas veces por varias unidades productivas (fábricas, almacenes, puntos de venta, etc.), que hacer referencia al tamaño de una instalación productiva concreta. Por ejemplo, una gran empresa textil tiene múltiples plantas de fabricación y almacenamiento distribuidas por diversos lugares. Por tanto, conviene **distinguir lo que es la dimensión de la fábrica o explotación, de la dimensión total de la empresa.**

Asimismo conviene diferenciar la dimensión o capacidad productiva de la empresa con la capacidad realmente utilizada, es decir, con su ocupación de hecho. Así, un hotel puede tener capacidad para alojar a 100 clientes diarios, pero si solo se alojan 80, diremos que su ocupación es del

80%, es decir, está por debajo de su capacidad o, lo que es lo mismo, existe una capacidad ociosa del 20%.

4. e-Finance. Dirección financiera para PYMEs a través de la nuevas tecnologías

4.1. Introducción

Una sigla común en el mundo del comercio electrónico es EBPP, que significa de Facturación Electrónica y de pago. Este título es en realidad una manera elegante de describir cómo las empresas facturan y cobran de clientes a través de Internet.

Como con muchas cosas de negocios en estos días, Internet es el medio elegido en la elección de los métodos financieros, el seguimiento y las transacciones. El comercio electrónico es muy popular, sensible y de gran alcance. Así es EBPP.

Este método de facturación y cobranza puede adoptar dos formas distintas: directa y consolidada. La forma directa de EBPP es un uno-a-una estructura de transacción, mediante el cual una empresa tiene la facturación a través de su propio sitio web o sitio de otra compañía. La forma consolidada de EBPP implica una especie de agencia de cobro electrónico, que hace la facturación de un grupo de empresas y, a continuación se presentan los proyectos de ley para un cliente individual de pago. La atención se centra en la relación de muchos-a-uno, con las transacciones realizadas a través de un sitio web.

Un excelente ejemplo de la forma consolidada de EBPP es el pago de facturas en línea. Muchas de las grandes instituciones financieras ofrecen el pago de facturas en línea para sus clientes. Un usuario puede, con varios clics del ratón y pulsar unas pocas teclas, pagar una gran variedad de proyectos de ley, tales como la factura del teléfono, la factura eléctrica, el pago de su automóvil, el alquiler, las facturas médicas...

Un buen ejemplo de la forma directa de EBPP sitio web es una compañía de tarjetas de crédito, que ofrece el pago en línea de cuentas de los deudores. Un usuario puede iniciar sesión en el sitio web y programar un pago con tarjeta de crédito a través de la información bancaria que ya ha introducido. Este es un uno-a-una relación. Sin embargo, si el usuario tiene dos tarjetas de crédito del prestamista mismo, entonces él o ella puede programar los pagos de las dos tarjetas de crédito en el momento mismo en el mismo sitio web durante el mismo período de Web. Cuando eso ocurre, la presencia web de la compañía de tarjeta de crédito ha pasado en el territorio de EBPP consolidado. De esta manera, un sitio web puede utilizar ambas formas de EBPP: directo y consolidado [41-45].

Muchos sitios Web que ofrecen pagos en línea de proyecto de ley también ofrecen recordatorios de correo electrónico de pagos. Esta es la parte de presentación para EBPP. Estos recordatorios de correo electrónico también pueden ser usado para los pagos en papel tradicionales.

Muchos sitios web que ofrecen pagos en línea de proyecto de ley también ofrecen opciones de descarga de información, de modo que los usuarios pueden hacer copias de sus transacciones en línea en su propio PC. EBPP también es conveniente para las instituciones financieras, ya que permite el seguimiento informatizado y asimilación de los datos de la transacción a velocidades rápidas. Factura electrónica de mantenimiento puede eliminar la necesidad de registros en papel, lo que ahorra una institución financiera, tanto tiempo y dinero [46-54].

4.2. Beneficios EBPP (Electronic Bill Presentment and Payment).

- Recorte de gastos: Ahorro de papel, gastos de envío y de almacenamiento, propios y de sus clientes.

- Agilidad en la tramitación, ya que los pasos se realizan en una plataforma electrónica, al instante y sin desplazamientos logísticos.
- Ahorro de espacio y gestión más eficiente del archivo documental de las facturas.
- Mayor eficiencia de gestión, de auditoría y de inspección.
- Disminución del porcentaje de dudas y quejas por conceptos de facturación.
- Posibilidad de automatización de procesos de origen y en destino.
- Envío de documentos mediante canales que aseguran la confidencialidad y la seguridad en todo el proceso (el empleo de certificados y firmas digitales garantizadas).
- Incremento de la fidelidad de sus clientes.
- Suministro de un servicio de mayor calidad.
- Optimización de los procesos de cobro mediante la integración (conectores) con los sistemas de los clientes (tanto emisores como receptores).
- Mejora del control financiero de la organización gracias a la capacidad de disponer de información precisa sobre el estado de las facturas emitidas y recibidas.
- Establecimiento de servicios de valor añadido (líneas personalizadas de financiación, programas de fidelización, enlaces con canales de reclamaciones, etc...) que permiten mejorar el posicionamiento de las empresas que llevan a cabo la iniciativa.

4.3. Medios de pago y e-finance: e-banking

Se llama e-banking, banca online o home banking a los servicios bancarios a los que se puede acceder a través de un ordenador personal con conexión a la red de internet. Los servicios de e-banking pueden ser prestados por un banco tradicional, con presencia física, que lo utiliza como una sucursal virtual o canal de servicios; o también estos servicios pueden ser ofrecidos por un banco totalmente virtual (sin presencia física) [55-61].

Este sistema aumenta el acceso de los usuarios a sus cuentas, ya que les permite realizar operaciones a todas horas desde cualquier lugar donde dispongan de una PC con acceso a internet.

Las operaciones que se pueden realizar mediante e-banking son:

- Transferir dinero entre cuentas.
- Ver su resumen de cuenta y consultar su saldo.
- Pagar impuestos y servicios.
- Tomar un préstamo.
- Realizar un plazo fijo.
- Realizar pedidos de chequeras y boletas de depósito.
- Consultar el CBU de su cuenta.

5. Análisis de Viabilidad Económica financiera de PYMES en Internet

De una forma genérica, el uso de Internet en las Pymes aporta una mejora importante en la competitividad, la cual se consigue a través de las siguientes prestaciones:

- Mejora la comunicación con empleados, clientes y proveedores.
- Agiliza la gestión empresarial.
- Aumenta la fidelización de los clientes.
- Ayuda a controlar y reducir los costes.
- Potencia la imagen de la empresa.
- Facilita la integración de departamentos para la toma optimizada de decisiones
- Posibilita la realización de promociones directas.
- Comunicación con otras oficinas de la empresa.
- Información integral de los clientes.
- Comunicación, interacción, transacción.
- Relaciones con la administración.
- Ampliar los mercados, es decir, trabajar a nivel mundial.

En 2004 se realizó una encuesta en la que se pedía a los microempresarios una valoración sobre cinco afirmaciones relacionadas con aspectos positivos del uso de las nuevas tecnologías en la empresa. Las respuestas se repartieron de la siguiente forma: ayudar a mejorar el funcionamiento (84%), ayuda a ser más competitivo (71%), reducción de costes (63%), y captar nuevos clientes (55%). De estos resultados parece desprenderse que las empresas buscan más el rendimiento interno que el desarrollo del mercado.

Las 3 etapas que suele recorrer un Pyme para la introducción en Internet son las siguientes.

Fase 1. Descubrimiento de Internet.

Objetivo: Obtener beneficios de la información almacenada en Internet.

Requisito: En la empresa debe haber una persona que lidere la incorporación de estas tecnologías.

Fase 2. Introducción de Internet en los procesos internos

Objetivo: Obtener beneficios por digitalizar la empresa para gestionar mejor toda la información que maneja, de una manera eficiente, segura y desde distintos lugares.

Requisito: La empresa debe ver claros dónde están los retornos a su inversión

Fase 3. Introducción de Internet en sus procesos externos (portales)

Objetivo: Obtener beneficios por relacionarse con otras empresas mediante Internet

Requisito: La empresa debe experimentar nuevas formas de colaboración

References

1. Mochón Francisco. Economía. Teoría y política. 2003. McGraw Hill.
2. Munuera Alemán J.L. y Rodrigues Escudero, A.I. 2002. Pirámide.
3. Abell, D.F. Defining the Business: The starting point of strategic planning, prentice-all international, New York.
4. Aguirre, M.S. 2000. Marketing en sectores específicos. Pirámide Madrid.
5. Cateora, P.R. y J.L. Graham 2001. McGraw Hill. Marketing internacional.
6. Ana Karin Chávez Valdivia (2017). Between the Profiles Pay Per View and the Protection of Personal Data: the Product is You. ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 6, n. 1
7. Baruque, B., Corchado, E., Mata, A., & Corchado, J. M. (2010). A forecasting solution to the oil spill problem based on a hybrid intelligent system. Information Sciences, 180(10), 2029–2043. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2009.12.032>
8. Bogdan Okresa Durik. (2017) Organisational Metamodel for Large-Scale Multi-Agent Systems: First Steps Towards Modelling Organisation Dynamics. ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 6, n. 3
9. Casado-Vara, R., & Corchado, J. (2019). Distributed e-health wide-world accounting ledger via blockchain. Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, 36(3), 2381-2386.
10. Casado-Vara, R., Chamoso, P., De la Prieta, F., Prieto J., & Corchado J.M. (2019). Non-linear adaptive closed-loop control system for improved efficiency in IoT-blockchain management. Information Fusion.
11. Casado-Vara, R., de la Prieta, F., Prieto, J., & Corchado, J. M. (2018, November). Blockchain framework for IoT data quality via edge computing. In Proceedings of the 1st Workshop on Blockchain-enabled Networked Sensor Systems (pp. 19-24). ACM.
12. Casado-Vara, R., Novais, P., Gil, A. B., Prieto, J., & Corchado, J. M. (2019). Distributed continuous-time fault estimation control for multiple devices in IoT networks. IEEE Access.
13. Casado-Vara, R., Vale, Z., Prieto, J., & Corchado, J. (2018). Fault-tolerant temperature control algorithm for IoT networks in smart buildings. Energies, 11(12), 3430.
14. Casado-Vara, R., Prieto-Castrillo, F., & Corchado, J. M. (2018). A game theory approach for cooperative control to improve data quality and false data detection in WSN. International Journal of Robust and Nonlinear Control, 28(16), 5087-5102.
15. Chamoso, P., González-Briones, A., Rivas, A., De La Prieta, F., & Corchado J.M. (2019). Social computing in currency exchange. Knowledge and Information Systems.
16. Chamoso, P., González-Briones, A., Rivas, A., De La Prieta, F., & Corchado, J. M. (2019). Social computing in currency exchange. Knowledge and Information Systems, 1-21.
17. Chamoso, P., González-Briones, A., Rodríguez, S., & Corchado, J. M. (2018). Tendencies of technologies and platforms in smart cities: A state-of-the-art review. Wireless Communications and Mobile Computing, 2018.
18. Chamoso, P., Rivas, A., Martín-Limorti, J. J., & Rodríguez, S. (2018). A Hash Based Image Matching Algorithm for Social Networks. In Advances in Intelligent Systems and Computing (Vol. 619, pp. 183–190). https://doi.org/10.1007/978-3-319-61578-3_18
19. Chamoso, P., Rodríguez, S., de la Prieta, F., & Bajo, J. (2018). Classification of retinal vessels using a collaborative agent-based architecture. AI Communications, (Preprint), 1-18.
20. Choon, Y. W., Mohamad, M. S., Deris, S., Illias, R. M., Chong, C. K., Chai, L. E., ... Corchado, J. M. (2014). Differential bees flux balance analysis with OptKnock for in silico microbial strains optimization. PLoS ONE, 9(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0102744>
21. Corchado, J. A., Aiken, J., Corchado, E. S., Lefevre, N., & Smyth, T. (2004). Quantifying the Ocean's CO2 budget with a CoHeL-IBR system. In Advances in Case-Based Reasoning, Proceedings (Vol. 3155, pp. 533–546).
22. Corchado, J. M., & Aiken, J. (2002). Hybrid artificial intelligence methods in oceanographic forecast models. Ieee Transactions on Systems Man and Cybernetics Part C-Applications and Reviews, 32(4), 307–313. <https://doi.org/10.1109/tsmcc.2002.806072>
23. Corchado, J. M., & Fyfe, C. (1999). Unsupervised neural method for temperature forecasting. Artificial Intelligence in Engineering, 13(4), 351–357. [https://doi.org/10.1016/S0954-1810\(99\)00007-2](https://doi.org/10.1016/S0954-1810(99)00007-2)
24. Corchado, J. M., Borrajo, M. L., Pellicer, M. A., & Yáñez, J. C. (2004). Neuro-symbolic System for Business Internal Control. In Industrial Conference on Data Mining (pp. 1–10). https://doi.org/10.1007/978-3-540-30185-1_1
25. Corchado, J. M., Corchado, E. S., Aiken, J., Fyfe, C., Fernandez, F., & Gonzalez, M. (2003). Maximum likelihood hebbian learning based retrieval method for CBR systems. In Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics) (Vol. 2689, pp. 107–121). https://doi.org/10.1007/3-540-45006-8_11

26. Corchado, J. M., Pavón, J., Corchado, E. S., & Castillo, L. F. (2004). Development of CBR-BDI agents: A tourist guide application. In *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* (Vol. 3155, pp. 547–559). <https://doi.org/10.1007/978-3-540-28631-8>
27. Corchado, J., Fyfe, C., & Lees, B. (1998). Unsupervised learning for financial forecasting. In *Proceedings of the IEEE/IAFE/INFORMS 1998 Conference on Computational Intelligence for Financial Engineering (CIFER)* (Cat. No.98TH8367) (pp. 259–263). <https://doi.org/10.1109/CIFER.1998.690316>
28. Costa, Â., Novais, P., Corchado, J. M., & Neves, J. (2012). Increased performance and better patient attendance in an hospital with the use of smart agendas. *Logic Journal of the IGPL*, 20(4), 689–698. <https://doi.org/10.1093/jigpal/jzr021>
29. Di Mascio, T., Vittorini, P., Gennari, R., Melonio, A., De La Prieta, F., & Alrifai, M. (2012, July). The Learners' User Classes in the TERENCE Adaptive Learning System. In *2012 IEEE 12th International Conference on Advanced Learning Technologies* (pp. 572–576). IEEE.
30. Eduardo Munera, Jose-Luis Poza-Lujan, Juan-Luis Posadas-Yagüe, Jose-Enrique Simó-Ten, Francisco Blanes (2017). Integrating Smart Resources in ROS-based systems to distribute services. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 6, n. 1
31. Enyo Gonçalves, Mariela Cortés, Marcos De Oliveira, Nécio Veras, Mário Falcão, Jaelson Castro (2017). An Analysis of Software Agents, Environments and Applications School: Retrospective, Relevance, and Trends. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 6, n. 2
32. Fdez-Riverola, F., & Corchado, J. M. (2003). CBR based system for forecasting red tides. *Knowledge-Based Systems*, 16(5–6 SPEC.), 321–328. [https://doi.org/10.1016/S0950-7051\(03\)00034-0](https://doi.org/10.1016/S0950-7051(03)00034-0)
33. Fernández-Riverola, F., Díaz, F., & Corchado, J. M. (2007). Reducing the memory size of a Fuzzy case-based reasoning system applying rough set techniques. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics Part C: Applications and Reviews*, 37(1), 138–146. <https://doi.org/10.1109/TSMCC.2006.876058>
34. Fyfe, C., & Corchado, J. (2002). A comparison of Kernel methods for instantiating case based reasoning systems. *Advanced Engineering Informatics*, 16(3), 165–178. [https://doi.org/10.1016/S1474-0346\(02\)00008-3](https://doi.org/10.1016/S1474-0346(02)00008-3)
35. Fyfe, C., & Corchado, J. M. (2001). Automating the construction of CBR systems using kernel methods. *International Journal of Intelligent Systems*, 16(4), 571–586. <https://doi.org/10.1002/int.1024>
36. García Coria, J. A., Castellanos-Garzón, J. A., & Corchado, J. M. (2014). Intelligent business processes composition based on multi-agent systems. *Expert Systems with Applications*, 41(4 PART 1), 1189–1205. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.08.003>
37. García, O., Chamoso, P., Prieto, J., Rodríguez, S., & De La Prieta, F. (2017). A serious game to reduce consumption in smart buildings. In *Communications in Computer and Information Science* (Vol. 722, pp. 481–493). https://doi.org/10.1007/978-3-319-60285-1_41
38. Giovani Parente Farias, Ramon Fraga Pereira, Lucas W. Hilgert, Felipe Meneguzzi, Renata Vieira, Rafael H. Bordini (2017). Predicting Plan Failure by Monitoring Action Sequences and Duration. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 6, n. 2
39. Glez-Bedia, M., Corchado, J. M., Corchado, E. S., & Fyfe, C. (2002). Analytical model for constructing deliberative agents. *International Journal of Engineering Intelligent Systems for Electrical Engineering and Communications*, 10(3).
40. Glez-Peña, D., Díaz, F., Hernández, J. M., Corchado, J. M., & Fdez-Riverola, F. (2009). geneCBR: A translational tool for multiple-microarray analysis and integrative information retrieval for aiding diagnosis in cancer research. *BMC Bioinformatics*, 10. <https://doi.org/10.1186/1471-2105-10-187>
41. Gonzalez-Briones, A., Chamoso, P., De La Prieta, F., Demazeau, Y., & Corchado, J. M. (2018). Agreement Technologies for Energy Optimization at Home. *Sensors (Basel)*, 18(5), 1633–1633. doi:10.3390/s18051633
42. González-Briones, A., Chamoso, P., Yoe, H., & Corchado, J. M. (2018). GreenVMAS: virtual organization-based platform for heating greenhouses using waste energy from power plants. *Sensors*, 18(3), 861.
43. Gonzalez-Briones, A., Prieto, J., De La Prieta, F., Herrera-Viedma, E., & Corchado, J. M. (2018). Energy Optimization Using a Case-Based Reasoning Strategy. *Sensors (Basel)*, 18(3), 865–865. doi:10.3390/s18030865
44. Jörg Bremer, Sebastian Lehnhoff. (2017) Decentralized Coalition Formation with Agent-based Combinatorial Heuristics. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 6, n. 3
45. Laza, R., Pavn, R., & Corchado, J. M. (2004). A reasoning model for CBR_BDI agents using an adaptable fuzzy inference system. In *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* (Vol. 3040, pp. 96–106). Springer, Berlin, Heidelberg.

46. Li, T., Sun, S., Corchado, J. M., & Siyau, M. F. (2014). A particle dyeing approach for track continuity for the SMC-PHD filter. In FUSION 2014 - 17th International Conference on Information Fusion. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84910637583&partnerID=40&md5=709eb4815eaf544ce01a2c21aa749d8f>
47. Li, T., Sun, S., Corchado, J. M., & Siyau, M. F. (2014). Random finite set-based Bayesian filters using magnitude-adaptive target birth intensity. In FUSION 2014 - 17th International Conference on Information Fusion. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84910637788&partnerID=40&md5=bd8602d6146b014266cf07dc35a681e0>
48. Lima, A. C. E. S., De Castro, L. N., & Corchado, J. M. (2015). A polarity analysis framework for Twitter messages. *Applied Mathematics and Computation*, 270, 756–767. <https://doi.org/10.1016/j.amc.2015.08.059>
49. M.^a Belén Aige (2017). The online tourist fraud: the new measures of technological investigation in Spain. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 6, n. 2
50. Mata, A., & Corchado, J. M. (2009). Forecasting the probability of finding oil slicks using a CBR system. *Expert Systems with Applications*, 36(4), 8239–8246. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.10.003>
51. Méndez, J. R., Fdez-Riverola, F., Díaz, F., Iglesias, E. L., & Corchado, J. M. (2006). A comparative performance study of feature selection methods for the anti-spam filtering domain. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 4065 LNAI, 106–120. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-33746435792&partnerID=40&md5=25345ac884f61c182680241828d448c5>
52. Miguel Oliver, José Pascual Molina, Antonio Fernández-Caballero, Pascual González. (2017) Collaborative Computer-Assisted Cognitive Rehabilitation System. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 6, n. 3
53. Miki Ueno, Toshinori Suenaga, Hitoshi Isahara (2017). Classification of Two Comic Books based on Convolutional Neural Networks. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 6, n. 1
54. Palomino, C. G., Nunes, C. S., Silveira, R. A., González, S. R., & Nakayama, M. K. (2017). Adaptive agent-based environment model to enable the teacher to create an adaptive class. *Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 617). https://doi.org/10.1007/978-3-319-60819-8_3
55. Rafael Cauê Cardoso, Rafael Heitor Bordini. (2017) A Multi-Agent Extension of a Hierarchical Task Network Planning Formalism. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 6, n. 2
56. Rodríguez-Fernandez J., Pinto T., Silva F., Praça I., Vale Z., Corchado J.M. (2018) Reputation Computational Model to Support Electricity Market Players Energy Contracts Negotiation. In: Bajo J. et al. (eds) *Highlights of Practical Applications of Agents, Multi-Agent Systems, and Complexity: The PAAMS Collection*. PAAMS 2018. Communications in Computer and Information Science, vol 887. Springer, Cham
57. Rodríguez, S., De La Prieta, F., Tapia, D. I., & Corchado, J. M. (2010). Agents and computer vision for processing stereoscopic images. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* (Vol. 6077 LNAI). https://doi.org/10.1007/978-3-642-13803-4_12
58. Rodríguez, S., Gil, O., De La Prieta, F., Zato, C., Corchado, J. M., Vega, P., & Francisco, M. (2010). People detection and stereoscopic analysis using MAS. In *INES 2010 - 14th International Conference on Intelligent Engineering Systems, Proceedings*. <https://doi.org/10.1109/INES.2010.5483855>
59. Silvia Susana Toscano (2017). Freedom of Expression, Right to Information, Personal Data and the Internet in the view of the Inter-American System of Human Rights. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 6, n. 1
60. Sittón, I., & Rodríguez, S. (2017). Pattern Extraction for the Design of Predictive Models in Industry 4.0. In *International Conference on Practical Applications of Agents and Multi-Agent Systems* (pp. 258–261).
61. Tapia, D. I., & Corchado, J. M. (2009). An ambient intelligence based multi-agent system for alzheimer health care. *International Journal of Ambient Computing and Intelligence*, v 1, n 1(1), 15–26. <https://doi.org/10.4018/jaci.2009010102>