

---

# LAS PYMES EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO Y EN EL MERCADO GLOBAL

## AFRONTANDO LA GLOBALIZACIÓN SIN SERVIDUMBRES FÍSICAS

**FÉLIX CUESTA**

Universidad de Alcalá

El presente artículo tiene como objetivo ofrecer una orientación a las pymes sobre cómo aprovechar las ventajas competitivas con las que debe contar la Pyme del siglo XXI en su aproximación al mercado global. Para ello, lo primero que se antoja especialmente relevante es conocer el mercado actual, así como su configuración para poder entender a partir de

sus expectativas, la respuesta que debe dar la empresa a través de un proceso de adaptación que debe concluir en el alineamiento con ese mercado, radicalmente distinto del mercado del siglo XX.

Lo segundo, como ya hemos anticipado es el cambio o más bien transformación que debe abordar la empresa para adaptarse a ese mercado ya conocido, apoyándose en las tecnologías disponibles, donde la especialización se convierte en clave para poder competir después del proceso de «pymemización» de la gran empresa.

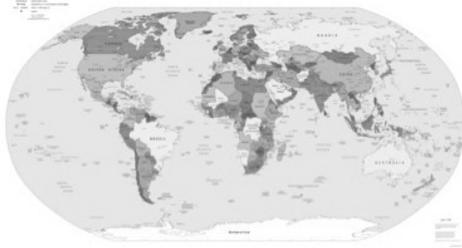
### ENTORNO-MERCADO-CLIENTES ↓

Podemos empezar definiendo la empresa como una «institución típica de la economía de libre mercado que se configura para realizar su actividad económica en el entorno, con el objetivo de conseguir beneficio con riesgo».

Un tema clave de la definición propuesta es la dependencia que la empresa tiene del entorno y por ello vamos a comenzar reflexionando sobre el entorno actual, para a partir del análisis del mismo extraer las conclusiones sobre el tipo de empresa más adecuado en el momento que estamos viviendo, para, a continuación, plantear la forma de operación más adecuada.

Existe una aceptación general sobre la realidad de que el entorno ha cambiado de manera importante en la transición del siglo XX al siglo XXI; a continuación vamos a analizar una serie de diferencias que deben orientarnos hacia el modelo de empresa más adecuado y su forma de actuación para optimizar los resultados.

En la figura 1 se plantea el resumen del cambio de paradigmas que se ha producido en la transición mencionada y comenzaremos para ello analizando la diferencia en la forma de configurar el mercado.



- Hasta el final del siglo XX:
  - Mercado =  $\Sigma$  mercados domésticos
  - con todo tipo de protecciones
  - oferta  $\leq$  demanda
  - estable
  - batch
  - físico



- Desde el comienzo de siglo XXI:
  - Mercado =  $\Sigma$  segmentos internacionales
  - sin barreras
  - oferta  $\leq$  demanda
  - cambiante
  - interactivo
  - tecnológico

FIGURA 1

### CAMBIO DE PARADIGMAS EN EL ENTORNO DEL SIGLO XX AL SIGLO XXI

FUENTE:  
Elaboración propia.

El mercado durante el siglo XX se configuraba como suma de los mercados domésticos debido a las barreras arancelarias y de todo tipo que se establecían para proteger a las empresas nacionales, pero a partir de la firma de los acuerdos de las últimas Rondas del GATT (1), la Ronda de Uruguay, denominada así por haber comenzado en 1986 en Punta del Este, aunque fuera el 15 de abril de 1994 cuando se cerraron los acuerdos en Marrakech, donde 117 países acordaron la progresiva liberalización del comercio mundial, dando lugar a la desaparición del GATT y su reemplazo, con otros cometidos, de la World Trade Organization (WTO), a comienzos del 1995, organización a la que se incorporó la República Popular de China en enero del 2001.

Como consecuencia, de la eliminación de las barreras y de la aproximación cultural de las personas de los diferentes países, el mercado cambia la forma de configurarse para conformarse un mercado global como suma de segmentos internacionales.

Otro cambio fundamental es el hecho de que las empresas, apoyándose en las capacidades tecnológicas actuales, pueden producir productos y servicios en una cantidad muy superior a la que el mercado puede absorber, de tal forma que otro de los temas que las empresas tienen que considerar en sus planteamientos estratégicos es el enorme desequilibrio entre la oferta y la demanda.

Otro gran cambio es la gran velocidad a la que se producen los cambios en el mercado del siglo XXI; durante décadas, hemos aceptado que si bien el mercado cambiaba, lo hacía lentamente, de tal forma

que se podía asimilar a un entorno estático, mientras que en la actualidad tenemos de aceptar que el mercado cambia a velocidades que pocas empresas pueden seguir, de tal forma que el paradigma de que «el pez grande se come al chico» ha cambiado por el de «el pez rápido se come al lento» (2).

Como últimos grandes cambios a considerar son los derivados de la explosión de las Nuevas Tecnologías de la Información, configurando un mundo interactivo, típico de la Nueva Economía (3) y donde el acceso a las Tecnologías de la Información han facilitado la abstracción física para entrar en un mercado donde la virtualidad se convierte en un nuevo paradigma, clave para el desarrollo de un tipo de empresa cuyas características describiremos en el apartado siguiente.

Pero los cambios no se terminan en el entorno, sino que también se han producido grandes cambios particularmente en el mercado, como es el hecho de un enorme incremento de consumidores hasta un total de aproximadamente 250 millones provenientes de la India, la República Popular de China y de otros países emergentes, lo que se ha sumado al incremento de la renta per cápita de las familias, teóricamente debería haber contrarrestado el efecto negativo debido al desequilibrio entre la oferta y la demanda, pero la realidad es que si bien las familias estaban ingresando más, también es cierto que su grado de endeudamiento es superior con lo que el efecto neto es negativo desde la perspectiva de la demanda.

Con respecto a esos nuevos consumidores que se han incorporado al mercado, tienen unas caracte-

rísticas diferentes en sus hábitos de compra a los de la clase media tradicional, quien presumía de la cantidad de dinero que había pagado por los bienes que había adquirido, sin apenas buscar diferentes alternativas.

Estos nuevos consumidores son personas de clase social alta y con estudios universitarios en muchos casos, pero lo más importante; con acceso a las Tecnologías de la Información y acostumbrados a comprar a distancia, algo que se está extendiendo en los descendientes de la clase media tradicional, conformando una nueva clase social, la «sociedad del bajo coste» (4) cuyas características se resumen en el recuadro 1

Es importante incidir una vez más en la importancia que las Nuevas Tecnologías de la Información cobran, en este caso, en la configuración de esta nueva clase social, al igual que antes hemos visto, en la configuración del entorno.

Esta nueva clase social que va cobrando una importancia cada vez superior en el mercado, contempla de manera fundamental en su hábito de compra la racionalidad derivada de la facilidad que tiene para acceder a la información, a la misma que el proveedor, lo que el profesor Albach ha denominado la Simetría de la Información (5).

Pero esta nueva clase social cuya exigencia y la racionalidad de su compra vienen derivadas del conocimiento al que tienen acceso a través de las Tecnologías de la Información, no está exenta de ciertos caprichos, accediendo a productos que se encuentran dentro del contexto del «masstige» (6), es decir productos de lujo pero masivo, a unos precios no prohibitivos, de tal forma que esta nueva clase social actúa de forma racional, permitiéndose ciertos caprichos, pero siempre tras consulta de las diferentes alternativas en Internet, lo que hace cobrar especial relevancia en el nuevo mercado global al Comercio Electrónico.

Dentro de este contexto, el diseño de la empresa del siglo XXI cambia radicalmente, buscando esa flexibilidad, rapidez y competitividad necesarias para responder adecuadamente a la tipología del mercado y el perfil de los clientes, como se resume en el recuadro 2

Analizando las diferentes características aconsejadas para el diseño de las empresas del siglo XXI que hemos resumido en el recuadro 2 vemos claramente identificada a la Pyme, pero no una Pyme tradicional que hace todo como la gran empresa, pero en una dimensión reducida, sino una Pyme especializada que se apoya en las Tecnologías de la In-

#### RECUADRO 1 CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPONENTES DE LA SOCIEDAD DEL «LOW-COST»

- Exigente
- Buscando propuestas (Marketing Mix) que ahorren tiempo y dinero
- Alargando el ciclo vital y el desarrollo social tradicional
- Comprometidos con el medio ambiente
- Preocupado por la salud y la vida sana
- Viviendo en familias más pequeñas o solos
- Compatibilizando la vida privada y la profesional en el mismo tiempo
- Parecidos internacionalmente
- Familiarizados con las Nuevas Tecnologías de la Información

#### RECUADRO 2 DISEÑO DE LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

- Más pequeñas, eficaces y especializadas
- Menos niveles jerárquicos y más flexibles
- Mercado mayor (aldea global)
- Nuevas tecnologías de la información, cooperación y confianza
- Empresas virtuales conformadas en base a equipos virtuales de alto rendimiento
- Productos virtuales, aproximándose de manera eficiente e individualizada a los clientes
- Relaciones de largo plazo, a través de un servicio optimizado
- Entorno turbulento, competitivo e incierto típico de la Nueva Economía
- RRHH integrados en unidades nucleares para conseguir ventajas competitivas
- Presidido por Internet en la sociedad de la información

formación para abordar con eficiencia ese mercado global que se ha configurado a mediados de los 90, y que además tiene que unirse y colaborar con otras empresas de su mismo tamaño y a su vez especializadas en actividades complementarias para así completar la cadena de valor.

El reto al que se enfrenta la Pyme es transformarse para poder actuar de esta manera y así adaptarse al nuevo mundo global, presidido por Internet en la nueva era que ha sido denominada la Era o Sociedad de la Información.

#### ESTRUCTURA EMPRESARIAL Y PROCESO DE TRANSFORMACIÓN †

Lo primero que necesita una empresa para transformarse es saber lo que tiene que transformar y cómo tiene que transformarlo y por ello es fundamental que la empresa entienda la estructura empresarial como un conjunto de variables interrelacionadas que la conforman como se ilustra en la figura 2.



FIGURA 2

### CONFIGURACIÓN DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL

FUENTE:  
Elaboración propia.

Es importante aceptar que la empresa tiene que realizar su actividad económica dentro de un entorno, es decir que la empresa es «ella misma y sus circunstancias» y por ello necesita tener algún tipo de interfaz con el mundo exterior, es decir con el entorno en general, y con especial énfasis en el mercado al que tiene que acceder y la competencia a la que se enfrenta; la variable responsable de esta función es la estrategia que además establece los objetivos fundamentales que la empresa debe alcanzar.

Para alcanzar esos objetivos, los directivos deben organizar los recursos de los que disponen de forma que puedan actuar con el máximo grado de eficiencia y de rentabilidad, de ahí que la siguiente variable a establecer será la organización, con especial énfasis en los recursos humanos.

Una vez establecida la estructura organizativa, los directivos deberán establecer su modelo/s de dirección, indicando a los empleados cómo deben trabajar, si de manera individual o en equipos, ya sean verticales, horizontales, de alto rendimiento o virtuales, es decir que tienen que establecer el sistema de dirección y la organización formal del trabajo, completando la estructura con una última variable, las políticas retributivas, cuyo objetivo será conseguir que los empleados trabajen, plenamente motivados, y cómo se les ha dicho a través de la función directiva, en la organización establecida como idónea para alcanzar los objetivos estratégicos en el entorno en el que la empresa tiene que desarrollar su actividad económica.

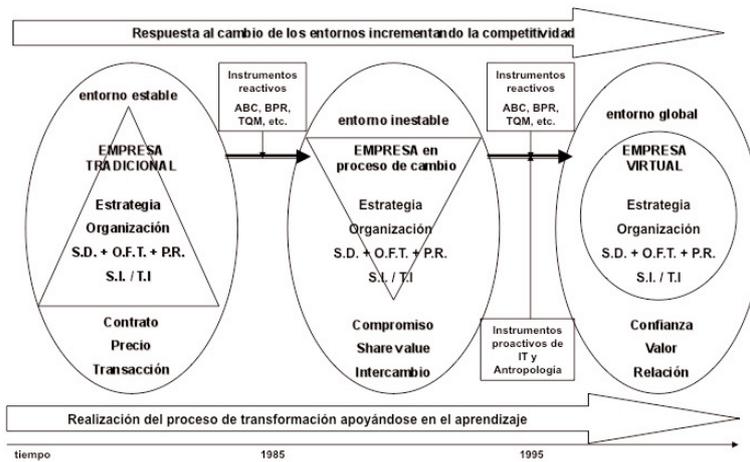
Una vez establecidas las variables fundamentales de la estructura empresarial, el directivo necesita saber lo que está pasando para poder ejercer su actividad de toma de decisiones, reduciendo el ries-

go de error asociado, de tal forma que la estructura debería complementarse con una variable adicional que aún siendo herramienta al servicio de las variables básicas, es de tal importancia y de tal potencia que debe contemplarse como una variable más de su estructura, los sistemas de información que deben estar soportados por las Nuevas Tecnologías de la Información, como herramientas tecnológicas indispensables y que facilitarán la consecución de nuevas ventajas competitivas.

Una vez establecida la estructura es cuando es posible realizar el proceso de transformación (7) como ilustramos en la figura 3.

Como vemos en la figura 3 el objetivo del proceso de transformación es la búsqueda de la competitividad, respondiendo a los cambios en el entorno, apoyándose en una curva de aprendizaje continuo, soportado por diferentes herramientas, pero lo que es importante, es entender que la estructura de variables se mantiene, mientras lo que varía es el valor y la forma que adoptan las mismas en función del entorno en el cual tiene que desarrollar su actividad económica y cuyo resumen podemos observar en la figura 4, donde se representan las variables fundamentales que conforman la estructura empresarial junto con los valores que adoptan en cada uno de los modelos más representativos, como son: la Empresa Tradicional, La Empresa en Gestión por procesos y la Empresa Virtual entre los que hemos intercalado dos modelos de transición que han dado continuidad al proceso, evitando los saltos indeseados e indeseables.

La Matriz de Coherencia Empresarial® nos pone de manifiesto dos aspectos relevantes de cara a conseguir la mayor competitividad en la empresa, lo pri-



**FIGURA 3**  
**PROCESO DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL**

FUENTE:  
Elaboración propia.

PERIODO	1900	1985	1995
Modelo de empresa	TRADICIONAL	Transición A	en proceso de cambio
Orientación estratégica	Interna (E-CL-C)	Externa (C-CL-E)	Externa y competitiva (C-CL-E)
Modelo organizativo	Funciona, especializado y global	Funcional, especializado y por procesos	Por procesos internos
Estructura organizativa	Vertical y rígida	Vertical y flexible	Pirámide invertida
Sistemas de dirección	Presencial	Presencial, DPO y participativa	Basados en el liderazgo
Organización del trabajo	Físico, estable, especializado e individual	Físico, intelectual, especializado e individual	Equipos
Políticas retributivas	Salario fijo	Salario fijo, más variable	Basadas en la motivación
Sistemas de información	Centralizados	Descentralizados	Distribuidos
Criterios de valoración	Contable	Contable	Mercado
Criterios de control	Ingresos	Cuota de mercado	Beneficios
Pilares	Contrato, precio y transacción	Contrato, precio y transacción	Compromiso, share value e intercambio

**FIGURA 4**  
**MATRIZ DE COHERENCIA EMPRESARIAL®**

FUENTE:  
Elaboración propia.

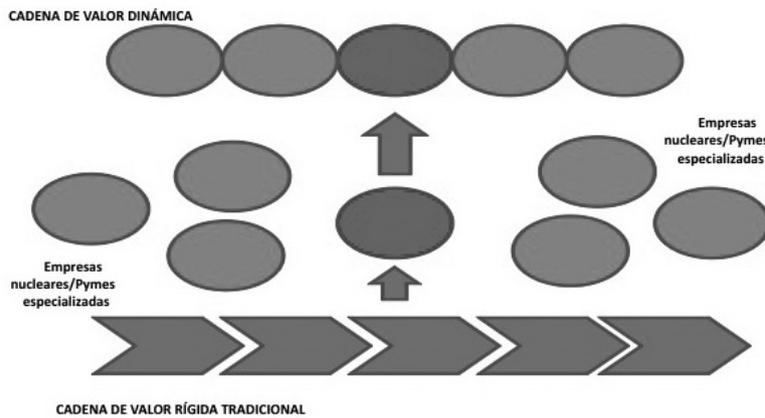
mero es la importancia que tiene mantener alineados los valores de todas las variables para conseguir la máxima eficiencia y la segunda es el modelo más adecuado en función del momento en el que la empresa está viviendo (1900-1985-1995); en el momento actual el modelo de Empresa Virtual se configura como el más adecuado y coherente, es decir el que va a permitir a la empresa ser especialmente competitiva en el entorno que ya hemos discutido en la primera parte de este artículo.

### LA PYME Y LA EMPRESA VIRTUAL ↴

En repetidas ocasiones hemos dicho que el siglo XXI es el siglo de la Pyme y nos seguimos reiterando en esta afirmación, pero un tipo de Pyme, como tam-

bién hemos declarado, diferente; una Pyme especializada que ha sido capaz de descubrir sus auténticas ventajas competitivas y sus secretos del éxito, siendo este su «core business», lo que sabe hacer mejor que ninguna otra empresa y eso es lo que tiene que constituir la cadena de valor de la empresa, mientras que el resto de actividades deben ser externalizadas, cediendo la actividad a otras Pyme, que también se han especializado y cuyo «core business» es complementario al de la empresa en cuestión.

En el entorno actual hay que ser especialmente competitivo y para ello hay que hacer aquellas actividades en las que se es realmente excelente, despojándose de todas aquellas otras actividades en las que no se es especialmente bueno, como ya planteaba Charles Handy, sólo aproximadamente un 20% de



**FIGURA 5**  
**PROCESO DE**  
**«PYMEMIZACIÓN» DE LA**  
**EMPRESA**

FUENTE:  
Elaboración propia.

las actividades que realiza una empresa aportan de verdad valor y es en esas actividades donde hay que centrar la actividad (8), mientras que en paralelo la empresa debe identificar y homologar socios que puedan realizar las actividades, ese 80% aproximado, para completar la cadena de valor.

De esta forma lo que se consigue es una reducción del tamaño de la empresa, lo que en diferentes ocasiones hemos denominado «pymemización» de la gran empresa y en paralelo especialización de la Pyme como consecuencia del proceso mencionado, de tal forma que se ha realizado una operación acordeón o dicho de otra forma, una desintegración de la cadena de valor rígida tradicional de la empresa para luego volver a reconstruirla de forma dinámica en función de la oportunidad específica del mercado que se quiere aprovechar, como se ilustra en la figura 5; si bien esta nueva cadena de valor está conformada por pymes especializadas que sustituyen a los departamentos de la empresa tradicional, de tal forma que se consigue la excelencia a nivel de conocimiento y una estructura de costes variable que permitirán ser especialmente competitivos en cada momento, .

De esta forma se configuran Empresas Virtuales que podemos definir como: «una red de empresas que se unen en torno a un núcleo central para aprovechar una oportunidad específica de mercado apoyándose en sus capacidades tecnológicas» (9).

Las características de la empresa así conformada son las que se derivan de la oportunidad, es decir que sólo se configura la empresa si existe la oportunidad de negocio, manteniéndose durante el tiempo que dura dicha oportunidad, desintegrándose la empresa cuando ésta se acaba.

La excelencia es otra de las características de la empresa así conformada pues está compuesta por

empresas nucleares cuyo «core business» es precisamente su aportación a la cadena de valor de la empresa, con lo que la excelencia global se consigue por suma de las excelencias individuales.

Por otro lado se conforman empresas especialmente competitivas pues su estructura de costes tiene una fuerte componente variable con lo que la empresa conformada puede presentar una propuesta al mercado que ninguna empresa con estructura tradicional basada fundamentalmente en costes fijos podría presentar.

Además contempla la eliminación de las restricciones tradicionales de la Pyme en cuanto a limitaciones en la aproximación a oportunidades especialmente grandes, debido a su tamaño reducido y su capacidad financiera, ahora la empresa virtual conformada que podríamos denominar «macro-Pyme-virtual» es una empresa sin limitaciones pues consigue el volumen necesario por colaboración entre pymes, de tal forma que pueden abordar cualquier negocio por grande que este sea.

Todas estas características podemos completirlas con las capacidades tecnológicas de las Pyme que conforman la empresa virtual, en las que tenemos que distinguir la capacidad tecnológica propia de su actividad y su acceso a las Tecnologías de la Información, imprescindibles para conformar la Empresa Virtual más eficiente, pues de esta forma se puede hacer una abstracción física y poder contar con lo mejores socios posibles sin ningún tipo de restricción.

Como contrapartida se contemplan dos aspectos especialmente delicados, el primero es el problema de la coordinación y sus costes relacionados, que hemos resuelto con la incorporación del núcleo del conjunto de empresas nucleares, es decir del núcleo de la empresa virtual conformada, como podemos



**FIGURA 6**  
**ESTRUCTURA COSMOS 2**

FUENTE:  
Elaboración propia.

ver en la figura 6, donde ilustramos un modelo concreto al que hemos denominado estructura COSMOS2 (10).

El segundo problema al que nos enfrentamos es este modelo de empresa, al ser un modelo de colaboración es la posible desconfianza de la Pyme, de hecho en los estudios que hemos realizado al respecto con pymes de diferentes países, ésta se convierte en una de las barreras más importantes, si no la más importante para la conformación de la empresa virtual y este es un problema que se convierte en una auténtica oportunidad para aquellas empresas que saben colaborar, y entienden que es mejor un porcentaje de un gran negocio que el cien por cien de un negocio demasiado pequeño.

En la figura 6 podemos ver las diferentes actividades fundamentales en las que podemos desagregar la cadena de valor y así mismo las diferentes especialidades o empresas especializadas que deben conformar la estructura virtual que, en nuestra experiencia, pueden crear la estructura más eficiente. En este modelo lo primero a resaltar es la interrelación e interdependencia entre todas las actividades, algo clave cuando se trabaja en modelos de colaboración y que hemos mencionado es una de las auténticas barreras de la Pyme, que no sabe colaborar, algo en lo que habría que incidir, convencer y formar a quienes las dirigen para conseguir una Pyme con posibilidades de competir en el mercado global.

La estructura COSMOS2 está conformada por cuatro niveles de cómo se resume en la figura 7; el primer nivel es evidentemente el de las actividades nucleares que deben ser llevadas a cabo por la empresa que tiene el conocimiento y el reconocimiento para aprovechar la oportunidad específica que se quiere aprovechar.

**FIGURA 7**  
**RESUMEN DE FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA COSMOS 2**

DIMENSIONES	FUNCIONES ESPECÍFICAS
NUCLEAR	I+D, Marketing estratégico, Marketing directo, Gestión del conocimiento y Gestión Global
ESTRATÉGICO-ORGANIZATIVA	Desarrollo corporativo y Tecnología
CRÍTICA	Producción, Ventas y Logística
NECESARIA	Servicios generales, auditoría, seguridad, etc.

FUENTE:  
Elaboración propia.

El segundo nivel son las actividades que denominamos críticas y que son absolutamente necesarias para garantizar que la empresa cumple con su cometido que no es otro que garantizar la posibilidad de realizar transacciones económicas en el mercado para lo que se necesitará producir, vender y entregar, es decir que tenemos un segundo nivel de actividades en la empresa virtual que serán realizadas por empresas especializadas en Producción, Ventas y Logística.

El tercer nivel está conformado por dos actividades específicas que deben garantizar el futuro competitivo de la empresa, funciones estratégico-organizativas, donde en primer lugar tenemos la función de Desarrollo Corporativo, que debe ser el centro de inteligencia de la empresa, función que debería ser realizada por el Consejo de Administración reforzado por Consejeros Profesionales y/o Independientes y/o Comités Asesores. El segundo bloque de actividades de este nivel deben ser aquellas que pueden aportar ventajas competitivas desde la dimensión tecnológica, pues la tecnología en general y las tecnologías de la información en particular deben ser

fuelle de ventajas competitivas en la empresa siempre que el estado-del-arte sea el adecuado y esto sólo podrá garantizarlo un especialista que vaya evolucionando en su conocimiento, según va evolucionando la tecnología y además que pueda amortizar los sistemas, algo inviable para una Pyme no especializada en este ámbito.

Por fin encontramos las actividades que son necesarias, pero que no tienen la posibilidad de aportar el valor de las anteriores, teniendo incluso alguna de ellas carácter de imperativo legal y que se recomienda su externalización a especialistas

### APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO ¶

Una vez que ya hemos «pymemizado» las empresas y las tenemos conformadas como empresas nucleares, es decir, pequeñas, flexibles, rápidas y especializadas, la actividad en la que cada una de ellas debe centrar sus esfuerzos es en la búsqueda de oportunidades de negocio en las que posea el conocimiento para abordar el proyecto y el reconocimiento del mercado en ese tema en concreto, para a partir de ahí conformar la empresa virtual de la que pueda ser núcleo.

En paralelo puede y debe colaborar en otras oportunidades de negocio cuyo conocimiento y reconocimiento no le permiten ser núcleo de la empresa virtual que se conforme para aprovechar la oportunidad de negocio, pero que su conocimiento y especialidad le permite ser colaborador en esa red de empresas que conforma la cadena de valor.

En el recuadro 3 se resumen los diferentes pasos que hay que dar para el aprovechamiento de las oportunidades de negocio, que deben empezar con la identificación de la oportunidad, que como ya hemos dicho, deben ser oportunidades en las que la empresa no sólo cuente con el conocimiento necesario para aprovechar la oportunidad de negocio, sino que además cuente con el reconocimiento para poder atraer a los posibles asociados y liderar la red con el consenso de todos.

Una vez que esta identificación de oportunidad de negocio se ha producido, la empresa debe diseñar la Cadena de Valor adecuada que será la base de la empresa virtual que se tiene que conformar.

El tercer paso es la selección de los posibles asociados que deben integrarse en la cadena de valor diseñada; es importante entender que la identificación y homologación de los asociados ya se ha realizado con anterioridad, pues como comentamos en su momento, el proceso para que las empresas

#### RECUADRO 3 PROCESO DE APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

1. Identificar la oportunidad de negocio
2. Diseñar una cadena de valor ad-hoc
3. Seleccionar a los asociados adecuados
4. Integrar a los asociados en la cadena de valor
5. Comenzar operaciones
6. Planificar la salida estratégica
7. Desintegración de la cadena de valor diseñada

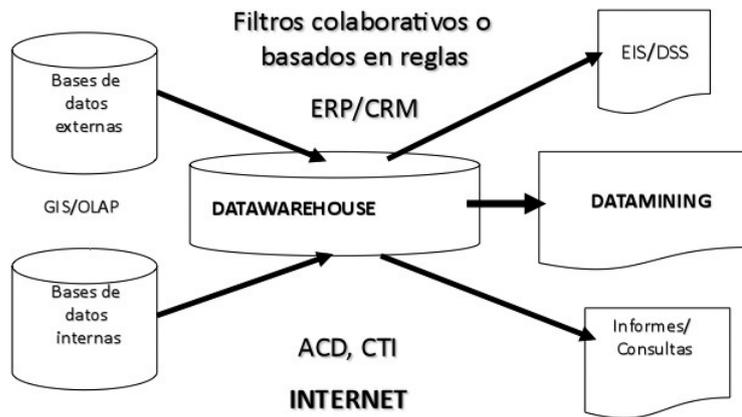
puedan llegar a este punto debe comenzar por la realización de dos actividades inicialmente, el descubrimiento del «core business» y la identificación de los socios que puedan reemplazar a los antiguos departamentos para volver a reconstruir la cadena de valor de carácter dinámico necesaria para cada oportunidad de negocio, ésta segunda actividad debe realizarse de manera continua para incrementar las oportunidades que puedan aprovecharse.

Por lo tanto el tercer paso consistirá en la selección de los asociados que la empresa tiene identificados, homologados y registrados en su base de datos de conocimiento y con los que tiene acuerdos marco de colaboración, de tal forma que una vez obtenida la autorización por parte de los asociados para su integración en la cadena de valor, que se ha diseñado «ad hoc», para la oportunidad de negocio identificada. En este momento tendrán que cerrarse los acuerdos formales para conformar legalmente las relaciones y así tener las «garantías» de actuación de todos los componentes.

A continuación, hay que integrar a todos los asociados en la cadena de valor y para ello hay que hacerles compartir «algo» y este «algo» debería ser información, de tal forma que todos tuvieran un nexo común y un punto de encuentro ante el compromiso de mantenimiento actualizado de la misma.

En la figura 8 ilustramos el esquema de la arquitectura tecnológica de soporte que entendemos más adecuada para soportar este tipo de estructura empresarial, donde más allá de la herramienta tecnológica específica que aparece en la figura, lo que es importante es entender que toda arquitectura de soporte debe tener tres fases, la de captura y actualización de datos, el almacenamiento de los mismos en un repositorio central que facilite la compartición de la información y por fin la distribución de la misma para ayudar a los asociados en su actividad.

Queremos insistir en el hecho de que más allá de los nombres que aparecen en la ilustración de la figura 8 son las actividades relacionadas con la gestión de la información las que realmente queremos poner de



**FIGURA 8**  
**ARQUITECTURA TECNOLÓGICA DE SOPORTE**

FUENTE:  
Elaboración propia.

especial relevancia, pues si la dimensión no es suficiente como para justificar un Datawarehouse por el volumen de datos y la complejidad de los informes, bastaría con una base de datos menos sofisticada, lo que es importante es que sea un repositorio único y exclusivo para todos los componentes de la red que conforman la oportunidad de negocio.

### LA EMPRESA VIRTUAL Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Hemos visto como el entorno del siglo XXI obliga a las empresas que quieran tener éxito a convertirse en un modelo estructural mucho más flexible, rápido y especializado, pero en paralelo el mercado global se ha convertido, como ya anticipamos, en un conjunto de segmentos más pequeños a nivel doméstico y por lo tanto produce en las empresas una pérdida de economías de escala, que pueden volver a recuperarse cuando se amplía las miras de la empresa y en vez de abordar los mercados domésticos, abordan el mercado global.

El problema se presenta en la forma de abordar este mercado global, pues abordarlo de la forma tradicional con subsidiarias presentes en cada uno de los países se convierte en un modelo ineficiente pues el segmento o los segmentos que van a atenderse en cada uno de los países no llegan a tener la masa crítica que les permita alcanzar la rentabilidad por eso hay que buscar nuevas formas de aproximación al mercado y como no podía ser de otra manera, es Internet quien ofrece esta facilidad mediante el comercio electrónico.

El comercio electrónico que podemos considerarlo como una forma de Marketing Directo cuyo medio de comunicación con los clientes es a través de Tecnologías de la Información, apoyadas en algunos casos por acciones de comunicación *off line*,

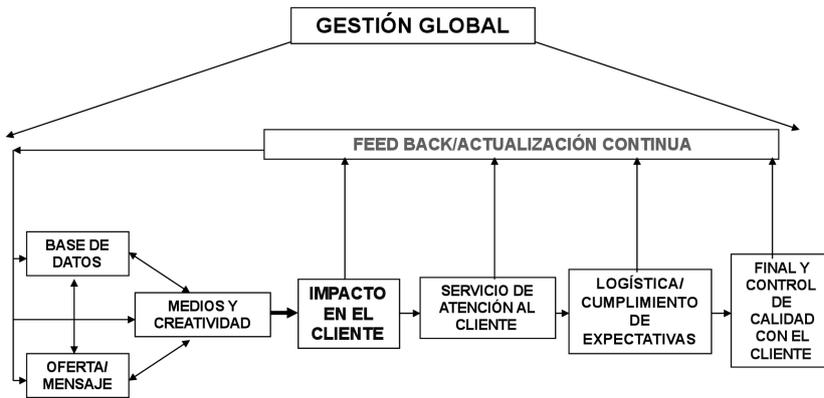
es decir de medios tradicionales para dar más amplitud a la comunicación.

El Marketing Directo fue definido por la American Marketing Association como un «Sistema interactivo de Marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para obtener una respuesta medible y/o una transacción en un determinado lugar».

El comienzo de la definición ya nos sitúa al Marketing Directo en el contexto actual donde la interactividad es una de las características fundamentales del momento, a lo que se une la posibilidad de seleccionar el lugar donde se desea realizar las diferentes transacciones, selección que evidentemente puede ser multi-local y global, pues lo que facilita es la posibilidad de realizar una abstracción física y de que cada empresa configure su propio mercado mediante un proceso de segmentación virtual, donde el sumatorio de los segmentos domésticos equivalentes configuran el «mercado global» de la misma.

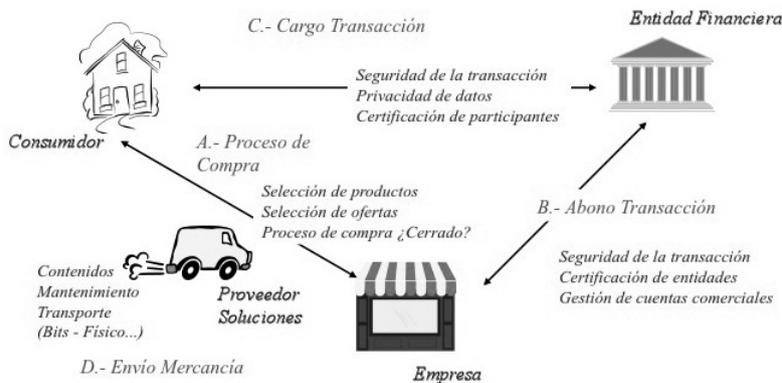
La posibilidad de medir con toda precisión los resultados de las acciones comerciales o campañas que realiza la empresa se convierte en otro de los grandes atractivos de esta disciplina de Marketing, muy especialmente en mercados saturados y maduros donde la «commoditización» de los productos obligan a ser especialmente cuidadosos con la gestión de los costes, lo que podrá realizarse en este caso al poder medir con toda precisión las transacciones objeto de cada campaña específica.

En la figura 9 (en página siguiente) se ilustra el proceso del Marketing Directo donde se contemplan las acciones básicas constituidas por la base de datos de los clientes, la oferta o mensaje, en función del objetivo de la campaña, si se quiere vender en directo, o bien si se quiere soportar o ayudar a canales convencionales, ya sea generando tráfico sobre



**FIGURA 9**  
**EL PROCESO DE MARKETING DIRECTO**

FUENTE:  
Elaboración propia.



**FIGURA 10**  
**PROCESO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO**

FUENTE:  
Elaboración propia.

los puntos de venta, concertando entrevistas a los vendedores, reunión a los clientes potenciales en determinados lugares, etc., y por fin los medios y la creatividad para hacer llegar el mensaje a los clientes objetivo de la forma más eficiente.

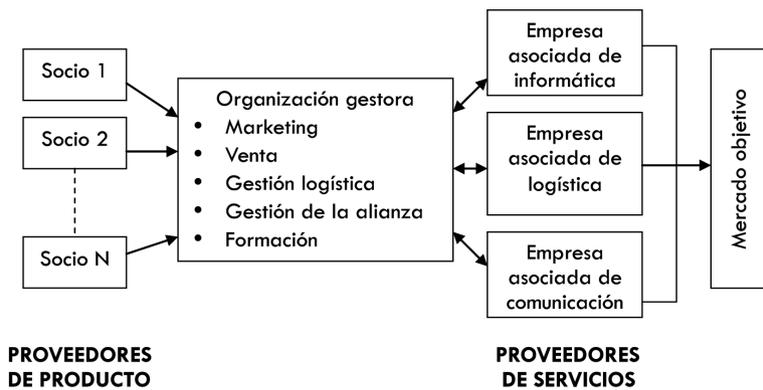
El medio será en el Comercio Electrónico el elemento diferencial de las funciones básicas, pues en vez del correo tradicional, el catálogo, la prensa, la radio, la televisión, etc., en este caso el medio va a ser Internet y comenzando con el diseño de un website.

Un medio que a diferencia de los otros que se aproximan a los clientes a través de una vía determinada, ya sea la base de datos, la audiencia, o los lectores, éste se aproxima de dos formas diferentes, la primera es de alguna manera reactiva, pues la página web es como una valla electrónica que pueden visitar los clientes a su discreción, que pueden ser dirigidos por diferentes fórmulas, ya sean *on-line* como pudieran ser estrategias de posicionamiento en buscadores o estrategias SEM o SEO, o fórmulas *off-line*, generando campañas de comunicación a través de medios tradicionales que animen a los clientes a dirigirse a la web.

Una vez que el cliente potencial ha contactado con la página web diseñada, es el momento de pedirle la autorización (permission marketing) correspondiente para poder actuar de forma proactiva, enviándole los mensajes que la empresa desee a través de medios electrónicos generalmente, para reducir costes de comunicación, tales como correo electrónico o sms.

En la figura 10 se ilustra el proceso del Comercio Electrónico en el cual vemos cómo una parte importante de la operación se realiza de forma automática, sin necesidad de contar con recursos humanos lo que permite que empresas pequeñas puedan actuar en perfecta competencia con las grandes empresas, pues donde se precisan recursos humanos de manera importante, son actividades que pueden externalizarse y apoyarse en la colaboración con las empresas especialistas en la actividad concreta.

En el proceso ilustrado en la figura 9, hemos mencionado que existen tres actividades, bases de datos, oferta y medios, que configuran el mix para aproximarse al cliente, funciones relacionadas con el conocimiento y que no requieren demasiadas personas, ade-



**FIGURA 11**  
**CÉLULA BÁSICA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

FUENTE:  
Elaboración propia.

más de poder ser dimensionadas con precisión pues hablamos de actividades de carga continua y uniforme.

Pero una vez que el cliente es impactado por el mensaje y reacciona, se tienen que desencadenar una serie de actividades, cuya carga de trabajo es discontinua, no es uniforme y además, en el caso del Comercio Electrónico, de difícil dimensionamiento e importante carga de trabajo y por lo tanto con necesidad de contar con importantes recursos.

Esto dificultaría a la Pyme para aprovecharse del Comercio Electrónico como forma eficiente de aproximación al mercado global que hemos configurado, pero la solución la Pyme debe encontrarla en los modelos de colaboración, es decir en la configuración de empresas virtuales que faciliten dimensionarse de manera dinámica en función de las necesidades de la operación.

De esta forma la Pyme puede aprovechar oportunidades globales de negocio apoyándose en herramientas tecnológicas en general y en el Comercio Electrónico en particular, trabajando en colaboración con otras pymes especializadas en otras actividades del proceso ilustrado en la figura 9 cuya actuación se ha ilustrado en la figura 10, de tal forma que entre todas conformen una «macropyme» que puede aprovechar las oportunidades de negocio independientemente del tamaño del mercado al que se tenga que acceder, completando las necesidades mediante acuerdos de servicio complementarios de servicio con grandes empresas si fuera necesario, muy especialmente en la actividad logística.

### UN MODELO DE COLABORACIÓN ENTRE PYMES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN ‡

En el mercado global conformado existe la paradoja de que las empresas necesitan cada vez más espe-

cialización y mayor flexibilidad, pero además precisan una dimensión mayor para aproximarse a ese mercado que se conformó con segmentos domésticos a nivel mundial con lo que las empresas deben entender la internacionalización como algo consustancial al mercado del siglo XXI, pero evidentemente la Pyme y nos atreveríamos a decir que ninguna empresa en el momento actual puede mantener las formas de internacionalización o multinacionalización tradicional, sino que debe realizarlo de forma coherente con las oportunidades del momento.

El primer problema al que se enfrenta la Pyme en su proceso de adaptación al mercado actual, es el tamaño, como ha sido tradicional, unido a la falta de conocimiento y experiencia en algunas de las actividades necesarias, por ello se plantea en la figura 11 un modelo en el que varias Pyme en colaboración pueden abordar cualquier oportunidad, combinando la especialización y el pequeño tamaño, con la colaboración y la utilización de las Tecnologías de la Información.

Lo primero que deben hacer las Pyme es ilusionarse con las posibilidades, y luego convencerse de que la unión hace la fuerza, de tal forma que si una sola Pyme no puede llegar a abastecer al mercado seleccionado, debe colaborar con otras (proveedores de producto) para conseguir la dimensión necesaria y con ello se habría resuelto el primer problema, el del tamaño.

El segundo problema es el del conocimiento y experiencia necesarios para abordar el mercado global apoyándose en las Tecnologías de la Información y para ello habrá que identificar a otras pymes que sean los proveedoras de los servicios necesarios, como son los de Tecnologías de Información responsables del diseño y mantenimiento de la Web y de que las actividades de Comercio Electrónico esté asegurada.

La empresa de comunicación responsable de que los mensajes lleguen en tiempo y forma al mercado que se quiere abordar, junto con la creatividad adecuada que luego transformará técnicamente la empresa tecnológica.

La empresa de Logística, responsable última de que los productos fluyan según las necesidades para cumplir con las expectativas creadas a partir de los mensajes lanzados en las campañas diseñadas por la empresa de comunicación.

Y para que todas las piezas funcionen de forma sinérgica y ordenada, se precisaría de una pequeña unidad gestora que fuera responsable de la estrategia y la gestión de la red conformada, de tal forma que esta unidad, siendo el corazón de la célula de internacionalización, facilite que cada una de las empresas asociadas se dedique a aquello en lo que es una auténtica especialista.

Basándose en modelos de colaboración, las pymes pueden convertirse en el gran competidor del siglo XXI, pero sólo si son capaces de despojarse de sus complejos, miedos y reticencias.

Complejos de tamaño, miedos a colaborar y reticencias porque les vayan a engañar; deben ilusionarse con las oportunidades y aceptar que es más un porcentaje determinado de una gran tarta que el cien por cien de un pastelillo.

## CONCLUSIONES †

A lo largo de este artículo se han ido analizando desde el entorno y el mercado hasta las características de la nueva empresa y su encaje con las características intrínsecas de la Pyme y como conclusiones podríamos asegurar que nos encontramos ante una situación de mercado donde la Pyme tiene su gran oportunidad, pero sólo si se despoja de sus ataduras tradicionales.

Que la gran oportunidad del siglo XXI es de la Pyme no hay ninguna duda cuando se acepta que la empresa en el entorno actual debe configurarse para responder de manera rápida y flexible a las demandas del mercado, lo que ya nos indica que las empresas deben tener un tamaño reducido, pero no deben conformarse con ello, sino que además deben especializarse para poder competir basándose en la excelencia.

La forma de resolver la paradoja entre la reducción del tamaño de la empresa para aprovechar un mercado más grande, global y disperso, se encuentra en los modelos de colaboración entre empresas,

conformando Empresas Virtuales o «macropymes» que apoyándose en las Tecnologías de la Información pueden integrarse creando cadenas de valor «ad hoc» de las oportunidades de negocio.

Por fin la dificultad de acceder a un mercado global y disperso las Empresas Virtuales configuradas podrán superarla, apoyándose en la utilización intensiva del Comercio Electrónico para llegar a los clientes potenciales remotos y dispersos de manera eficiente.

## NOTAS †

- [1] «GATT: claves para entender el acuerdo» en *Economía y Finanzas*, abril, 1994; pp. 44-48
- [2] Jennings, J. y Haughton, L.: No es el grande quien se come al chico...es el rápido el que se come al lento; Ed.: Gestión 2000,
- [3] Albach, H.: El papel del factor tiempo en la competitividad; *Working Paper* serie marrón, nº 1/93 del IDOE de la Universidad de Alcalá; abril 1993
- [4] Gaggi, M. y Narduzzi, E.; El fin de la clase media y el nacimiento de la sociedad del bajo coste; Ed. Lengua de Trapo; Madrid, 2006
- [5] Albach, H.: El papel del factor tiempo en la competitividad; *Working Paper* serie marrón, nº 1/93 del IDOE de la Universidad de Alcalá; abril 1993
- [6] Coto, M.A.: «El Masstige en la sociedad del low-cost» en *Marketing Weblog* del IE Business School; 19 de junio de 2008
- [7] Cuesta, F.: La transformación empresarial como base de la competitividad; Ed. Pirámide; Madrid, 2004
- [8] Handy, Ch.; The age of unreason; Ed. Random House Group; Londres, 1989
- [9] Cuesta, F.; La Empresa Virtual; Ed McGraw-Hill; Madrid 1998, 1999, 2ª edición, Madrid 2006, pp.22
- [10] Cuesta, F.; La Empresa Virtual; Ed McGraw-Hill; Madrid 1998, 1999, 2ª edición, Madrid 2006, pp. 174-179

## BIBLIOGRAFÍA †

- AGUILA, A.R del (2000): Comercio Electrónico y Estrategia Empresarial; Ed. Ra-Ma; Madrid.
- ALBACH, H.(1993): El papel del factor tiempo en la competitividad; *Working Paper* serie marrón, nº 1/93 del IDOE de la Universidad de Alcalá; abril.
- BURGOS, D. y DE-LEÓN, L. (2001): Comercio Electrónico, publicidad y Marketing en Internet; Ed.McGraw-Hill; Madrid.
- CUESTA, F. (2004): La transformación empresarial como base de la competitividad; Ed. Pirámide; Madrid.
- CUESTA, F. (2006): La Empresa Virtual; Ed McGraw-Hill; Madrid 1998, 1999, 2ª edición, Madrid.
- CUNNINGHAM, M. J. (2000): B2B. Cómo desarrollar una estrategia de comercio electrónico; Ed Prentice Hall; México DF.
- GAGGI, M. y NARDUZZI, E. (2006); El fin de la clase media y el nacimiento de la sociedad del bajo coste; Ed. Lengua de Trapo; Madrid.
- HAMEL, G y PRAHALAD, CK. (1995): *Compitiendo por el futuro*; Ed. Ariel; Barcelona.
- HANDY, Ch. (1989); *The age of unreason*; Ed. Random House Group; Londres.