

e-Business en la empresa española

IESE Business School Av. Pearson 21 08034 Barcelona, Spain.
Tel: (+34) 93 602 40 00.Fax: (+34) 93 253 43 43



Partner: Fundación Auna

Autor: Francesc Riverola
Análisis estadístico: Francesc Guillemat
Dirección académica: Josep Valor y Sandra Sieber

Con la colaboración de:
Edición: Susanna Arasa
Documentación: Carlos Mora
Soporte técnico: Raül Escalada

índice



Resumen ejecutivo	4
La investigación	5
Principales hallazgos	6
1. Internet en la empresa española	12
Acceso a Internet bajo control	13
2. El directivo español en Internet	14
Entre la utilidad y la dificultad de desarrollo	15
3. Proyecto <i>e-business</i>	16
Proyectos para hoy ¿y para mañana?	17
¿Quién juega en los equipos <i>e-business</i> ?	17
Los proyectos en la empresa	18
Solos o acompañados	19
Objetivos: mejorar la relación con los clientes y reducir costes	19
Triunfo del B2B	20
Inversiones reducidas	21
Ingresos, costes y balance	22
Barreras al desarrollo del <i>e-business</i>	23
Seguridad y privacidad en el punto de mira	25
El proyecto frente a la competencia	26
Ahorros generados	28
Satisfacción	29
Perspectivas de futuro	29
Apéndice	30
Valores tecnológicos	30
Comunicación on-line	30
Contenidos <i>e-business</i>	31
El directivo del siglo XXI	32
Conclusiones	34
1. Condicionados por la crisis económica y del fenómeno <i>puntocom</i>	34
2. Prudencia, escepticismo y desconocimiento	35
3. Diferencias de percepción entre los distintos niveles de dirección	35
4. Evolución natural de introducción de nuevas tecnologías	35
Metodología	36
Características del sondeo	36
Análisis de valoración	36
Trabajo de campo	37
Elaboración de datos	37
Agradecimientos	38



resumen ejecutivo

Hace tres años, que una empresa estuviera llevando a cabo un proyecto de *e-business* era un motivo de orgullo para toda la organización. Las compañías que emprendían esta inversión se situaban a la vanguardia de su sector, por lo menos a efectos de la opinión pública. Sin embargo, tras el pinchazo de la burbuja tecnológica y con la posterior recesión económica, el *e-business* ha ido quedando relegado a un segundo plano. Se han desestimado o redimensionado numerosas iniciativas y se ha cerrado el grifo de la inversión a nuevos proyectos.

Este proceso de desinversión se ha producido en todo el mundo, pero muy especialmente en Estados Unidos. Según un sondeo realizado por Forrester Research entre responsables de tecnología de 3.500 firmas globales radicadas en ese país, los presupuestos dedicados a tecnologías de *e-business* caerán una media de 3,5 puntos durante 2002. El dato confirma una tendencia iniciada durante el primer semestre de 2001, que arreció tras los acontecimientos del 11 de septiembre hasta afectar a un tercio de las grandes empresas norteamericanas. En este sentido, los diferentes sondeos revelan que las compañías están más preocupadas por capear el temporal económico que por situarse en la punta de lanza de la innovación tecnológica.

El desencanto en torno al *e-business* no se limita a la inversión tecnológica. El propio concepto de *e-business* también sufre síntomas de desgaste. Muchos directivos lo identifican con el fracaso del fenómeno puntocom mientras que otros lo han integrado de tal forma en sus estrategias que les resulta difícil analizarlo como una categoría aislada. Gartner Group ya anticipó esta tendencia a finales de 2001. Para la firma de investigación, la primera mitad de 2002 se situó dentro de lo que denominan "el año del *gap*" en el ciclo de desarrollo del *e-business*, pero a finales de ese año y, sobre todo a partir de 2003, se espera una recuperación que convierta el *e-business* en "just business".



La investigación

¿Qué ha sido del *e-business* en España? ¿Qué opinan los directivos al respecto? El estudio "*e-business* en la empresa española 2002" ofrece una radiografía de la aplicación de Internet en los negocios de la gran empresa española y de la opinión de la alta dirección sobre la misma. Además del punto de vista de los empresarios recoge las opiniones de los responsables de departamento vinculados a los proyectos de *e-business*.

Para ello, el *e-Business* Center PwC&IESE encuestó a 237 directivos, de ellos 114 directores generales y 123 directores departamentales, pertenecientes a 145 grandes compañías de todos los sectores. Estos individuos respondieron a distintas encuestas en función de su perfil:

- Directores generales. Cuestionario cualitativo dirigido a conocer la opinión y el conocimiento del máximo responsable de la empresa sobre el *e-business*.
- Directores departamentales. Encuesta cuantitativa destinada a identificar el grado de utilización actual de Internet y de las herramientas *e-business* en la empresa.

La selección se realizó mediante muestreo estratificado con asignación proporcional sobre un universo de 3.011 ejecutivos del parque empresarial español con una facturación superior a los 18 millones de euros. Este filtro dio lugar a una fuerte concentración de respuestas (82%) de empresas ubicadas en Madrid y Barcelona, cuando según datos del Instituto Nacional de Estadística, estas dos ciudades acaparan sólo el 66% de las sociedades anónimas españolas. Con todo, el sondeo ofrece un nivel de confianza del 95% y un error estimado del 4,13%.



El estudio se estructura en torno a tres áreas que ayudan a comprender el estado del *e-business*:

1. Internet y las nuevas tecnologías en la gran empresa. Estudia el nivel de conectividad y las políticas de uso de la empresa española.
2. El directivo español e Internet. Recoge la percepción del directivo español sobre Internet aplicada a los negocios, así como su visión sobre el futuro de esta tecnología.
3. El proyecto de *e-business*. Analiza la presencia y la naturaleza de estos proyectos en la empresa española. Entre otros aspectos, se repasan la inversión, la estrategia, la ejecución y los resultados de los proyectos de *e-business*, así como las perspectivas de estas iniciativas.

Principales hallazgos

1. Internet y las nuevas tecnologías en la gran empresa española

Internet de banda ancha, presente en la práctica totalidad de las grandes empresas españolas. La penetración de Internet en la gran empresa española es masiva. El 99% de las empresas participantes en el estudio disponían de conexión a Internet a principios del año 2002. La banda ancha representa más del 95% de esas conexiones.

La mitad de las empresas limita el uso de Internet por parte de sus empleados. El 46% de las empresas impone algún tipo de restricción al uso de Internet. En concreto, un 23% sólo limita la navegación por el World Wide Web y un 2%, el uso del correo electrónico. El 21% restante impone restricciones en ambos casos.



2. El directivo español e Internet

Los directivos españoles valoran positivamente Internet como herramienta de trabajo...

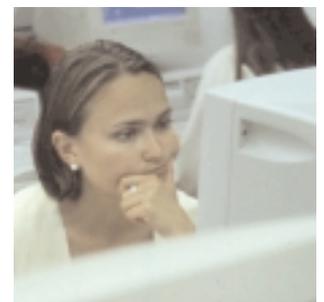
El 92% de los directores generales encuestados tiene acceso a Internet desde su hogar. El 90% consideran Internet como una "herramienta útil para la empresa".

...pero desconfían de su capacidad para generar negocio. Para la dirección general de la gran empresa española, Internet es, en primer lugar, un medio de comunicación para relacionarse con el público, clientes y proveedores. En segundo lugar, la empresa española considera que Internet representa una vía para mejorar la eficiencia de la empresa.

La falta de madurez y de seguridad, principales obstáculos para el desarrollo del e-business. Los directivos españoles creen que Internet no se consolidará hasta dentro de 3 a 5 años. Esta falta de madurez de la Red es, en su opinión, la principal barrera de la gran empresa española a la hora de desarrollar iniciativas de *e-business*. La escasez de demanda, la desconfianza y la falta de experiencia son los siguientes temas que dificultan, según ellos, los proyectos de *e-business*. Sin embargo, preguntados directamente por la seguridad, los directivos parecen francamente preocupados: más de la mitad de los directores generales (51,28%) cree que Internet es insegura. De ellos, el 45% se muestra escéptico de que el problema de la seguridad se resuelva en breve.

Directores generales y departamentales difieren sobre los proyectos de e-business. En su conjunto, los directivos consideran que las iniciativas en Internet están integradas en la estrategia general de sus empresas. Sin embargo, la dirección general tiene mayor propensión a considerar estos proyectos como independientes, mientras que la departamental -que los está desarrollando- tiende a catalogarlos como parcialmente integrados.

Esta disparidad de visiones también se deja ver cuando se analiza el grado de satisfacción ante estos proyectos. Los directores generales son más críticos con el trabajo





realizado y más pesimistas sobre su futuro. Concretamente, el 12% de ellos se muestra insatisfecho con ellos, algo que sólo sucede en el 3% de los directores departamentales. De cara al futuro, la dirección departamental se muestra bastante dispuesta a realizar proyectos *e-business* (41% a favor), mientras que el 59% de los directores generales se muestra en contra.

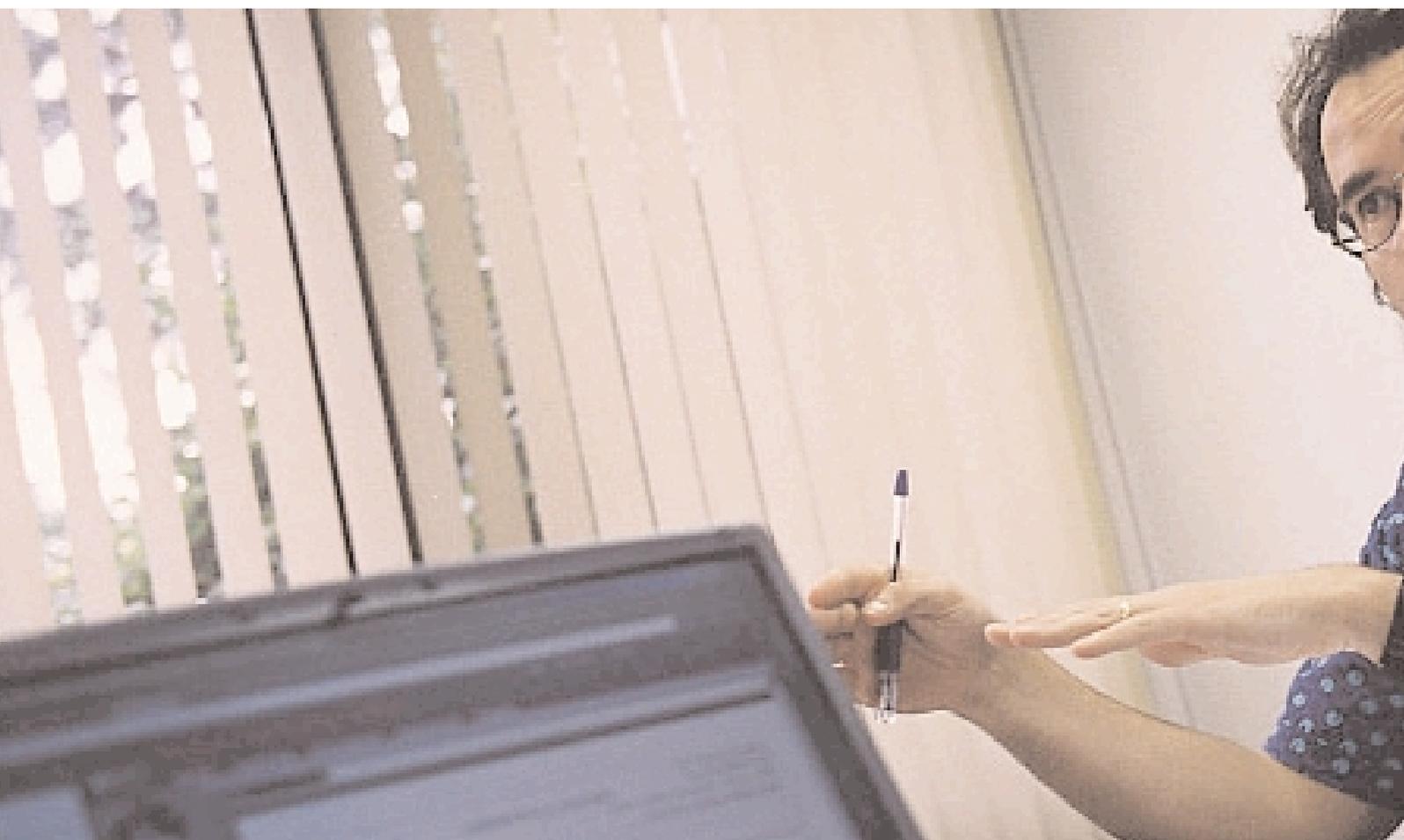
3. El proyecto *e-business*

La mayoría de las grandes empresas españolas tiene proyectos de *e-business*, pero no se espera que estos vayan en aumento. Concretamente, el 72% de las grandes empresas españolas disponía de algún tipo de proyecto *e-business* en el año 2002. Sin embargo, existe una fuerte oposición a desarrollar nuevas iniciativas en este campo. Del 28% de empresas que no tienen proyectos de *e-business*, el 52% se oponen a llevarlas a cabo en un futuro cercano.

Son proyectos de inversión inicial limitada (y finiquitada). En su primera fase, la gran empresa española ha destinado pocos recursos a sus iniciativas de *e-business*. El 44% de los directores departamentales reconoce haber desembolsado menos de 240.000 euros, frente al 39% que sitúa la inversión realizada por encima de esa cifra. Los responsables departamentales se muestran muy prudentes a la hora de inyectar nuevos recursos en estos proyectos. Menos de la mitad (47%) estaría dispuesto a dedicar la misma cantidad en los próximos tres años.

Equipos pequeños y mucho apoyo externo. El 79% de los equipos *e-business* están formados por grupos de 1 a 10 personas, mientras que sólo el 12% de las empresas destina más de 20 trabajadores a estos proyectos. En la mayoría de los casos (94%), este equipo trabaja de la mano de compañías externas especializadas. Estas empresas participan muy activamente en el diseño, la implantación y la ejecución de los proyectos *e-business*: en un 56% de los casos han diseñado íntegramente su estrategia y en el 41% han realizado la implantación del conjunto del proyecto.





Objetivos: mejorar la relación con los clientes y reducir costes. A corto plazo (3 años), las empresas españolas no esperan obtener ingresos directos de sus proyectos de *e-business*. Su tres primeras metas son, por este orden: 1) mejorar el servicio al cliente, 2) mejorar el conocimiento y la fidelidad de los clientes, y 3) reducir costes.

El B2B domina los proyectos *e-business* de la gran empresa española. En general, los directivos españoles opinan que el negocio entre empresas (B2B) es la orientación del *e-business* con mejores perspectivas. El 48% afirma que la orientación de su proyecto *e-business* es B2B (Business to Business). El negocio con el consumidor o B2C (Business to Consumer) acapara el 36% de las iniciativas, quedando un reducido 8% para los proyectos B2E (Business to Employee) y un 1% para la relación con las administraciones públicas o B2G (Business to Government).

Comercio electrónico, la actividad con más presente y más futuro. Aunque todavía constituye una forma de venta minoritaria, el comercio electrónico es el tipo de proyecto *e-business* más desarrollado por la empresa española. Un 13% de ellas ya vende a través de Internet y un 15% piensa hacerlo en los próximos dos años.

Otras actividades electrónicas con perspectivas de crecimiento son el marketing personalizado (CRM), que espera implantar el 10% de las empresas; los mercados electrónicos (*marketplaces*), en los que piensan integrarse el 6% de ellas; las soluciones de aprovisionamiento electrónico o e-procurement (5%) y la formación online (4%).

Resultados de signo negativo. Pese a no basar su negocio en estas actividades, la empresa tradicional española no se ha librado de los bajos niveles de facturación que, de momento, caracterizan los proyectos basados en Internet. Para el 44% de las empresas, los ingresos procedentes del *e-business* representan entre el 0 y el 3% de la facturación interna de la empresa y únicamente el 10% considera que estos superan el 31% de la



facturación de las operaciones internas de la empresa. A pesar de la contención del gasto, la escasez de ingresos hace que las iniciativas *e-business* sean mayoritariamente deficitarias en el año 2002. Únicamente el 22% de las empresas dice haber cubierto actualmente los gastos de explotación, frente al 52% que reconoce no haberlo logrado aún, y el 25% que opta por no pronunciarse.

Dificultad para medir los ahorros generados. Al directivo español le cuesta identificar y medir los ahorros de las iniciativas *e-business* para la empresa. Tanto es así, que más del 50% de los encuestados prefiere no entrar a valorar esta cuestión por su dificultad o por desconocimiento. El 21% de los directores departamentales considera que los proyectos *e-business* no han supuesto ahorro tangible alguno en su departamento y, entre los pocos que aprecian los ahorros, los sitúan entre el 1 y el 12%. En cambio, los directivos consultados son más proclives a aceptar la existencia de ahorros intangibles, si bien sólo un 10% de ellos considera que éstos asciendan al 30% de los costes totales.

Optimismo ante unas negras perspectivas. El futuro inmediato de los proyectos *e-business* no aparece precisamente halagüeño. Sólo el 49% de las empresas se atreve a pronosticar que cubrirá los gastos de explotación en los próximos tres años, mientras que el 4% espera hacerlo en más de 3 años y el 34% no se pronuncia. Con todo, la alta dirección se muestra relativamente optimista sobre las posibilidades de sus iniciativas de Internet: el 89% de los directivos otorga a su proyecto de *e-business* una probabilidad de éxito de más del 50%.

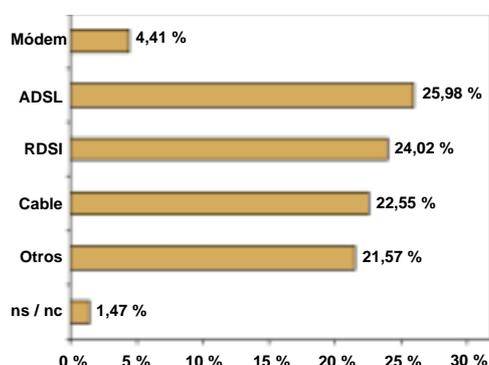
Esta confianza queda probada también por el hecho de que la mayoría de directivos da a sus proyectos un plazo razonable de entre 1 y 3 años para cubrir los gastos de explotación. Únicamente el 6% afirma estar dispuesto a dar menos de 12 meses al proyecto si éste incumple las expectativas creadas.



1. Internet en la empresa española 2002

La empresa española no ha dejado pasar el tren de Internet. Es más, viaja en clase preferente.

Gráfico 1
Tipo de conexión a Internet en la empresa española



El 99% de las empresas participantes en el estudio disponían de conexión a Internet a principios del año 2002. Es más, puede decirse que la empresa española es un usuario avanzado: el 95% se conecta con banda ancha. Cabe matizar este dato indicando la elevada presencia de empresas participantes en el estudio (el 82% de las encuestadas) situadas en las provincias de Madrid y Barcelona, donde la concentración urbana ha permitido una mayor penetración de las infraestructuras de banda ancha.

No existe una modalidad de conexión dominante. La reciente tecnología de compresión digital de la línea telefónica del abonado (ADSL) encabeza la lista con el 26% de las conexiones. Le siguen la Red Digital de Servicios Integrados (RDSI), con el 24% de las conexiones, y el cable, con el 23%. La notable presencia de la opción "otros", con el 22% de las conexiones, puede responder a dos hechos: la adaptación de las antiguas líneas dedicadas para el acceso a la Red, o el desconoci-



miento de algunos directivos españoles sobre el tipo de conexión que está utilizando su empresa para conectarse a Internet.

Finalmente, la conexión vía módem a través de la línea telefónica básica representa un escaso 4% de las conexiones totales (véase Gráfico 1 en página anterior).

El correo electrónico y la navegación por Internet constituyen los dos principales usos de Internet en la gran empresa española. Ambas aplicaciones son empleadas por el 35% de las empresas. A estos usos se añaden otros más sofisticados, como la transferencia de ficheros (FTP), que efectúan el 19% de las compañías, la mensajería instantánea o los grupos de discusión, con el 5% y el 3% respectivamente (véase Gráfico 2).

Acceso bajo control

En su mayoría, la empresa española pone a disposición de sus empleados las herramientas de Internet (Véase Gráfico 3). El 95% de las empresas conectadas permiten que sus empleados utilicen tanto el correo electrónico como la navegación por Internet (World Wide Web). El 5% restante se reparte equitativamente entre las empresas que impiden el acceso a una u otra función, (véase Gráfico 4).

La unanimidad se rompe a la hora de fijar restricciones a la libertad de uso. El 53% de las empresas permite a sus empleados un uso totalmente libre de Internet, mientras que el 47% impone algún tipo de restricción. Este segundo grupo se reparte entre un 23% que limita la navegación por el web, un 2% que restringe el uso del correo electrónico y el 21% restante que regula ambas actividades.

Los criterios sobre cómo hacer efectivas esas restricciones son también dispares. El 46% de las empresas encuestadas se muestra contraria a comprobar si el empleado hace uso lícito de Internet, mientras que el 40% lleva a cabo algún tipo de control. La elevada abstención en la respuesta de este apartado, del 14%, es un claro síntoma de que se trata de un tema polémico y cuyos criterios de práctica no están todavía del todo claros por los directivos españoles (véase Gráfico 5). La similitud de los datos de control del uso de Internet con los de la existencia de políticas de uso en las empresas conduce a creer que son las compañías con normativas restrictivas las que *a posteriori* comprueban el cumplimiento del uso correcto de la red.

Gráfico 2

¿Principales usos de Internet en su departamento?

	N	%
WWW	105	34,54%
Correo Electrónico	107	35,20%
Transferencia de Ficheros (FTP)	59	19,41%
Mensajería Instantánea	15	4,93%
Grupo de Discusión	10	3,29%
Otros Dispositivos	4	1,32%
Audio / Video	3	0,99%
ns / nc	1	0,33%
Total	304	100%

N=población

Gráfico 3

¿Disponen los empleados de acceso a correo electrónico o www?

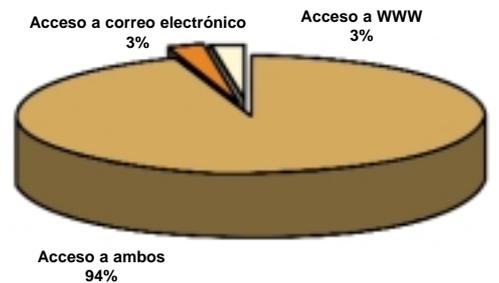


Gráfico 4

Restricciones libertad de uso correo electrónico y/o www

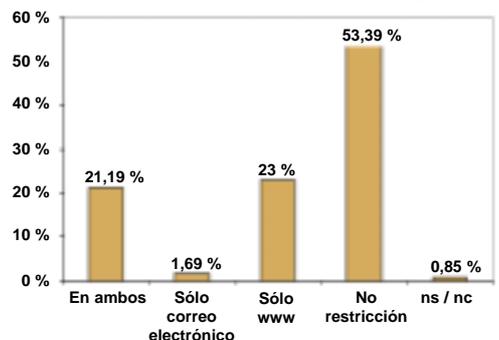
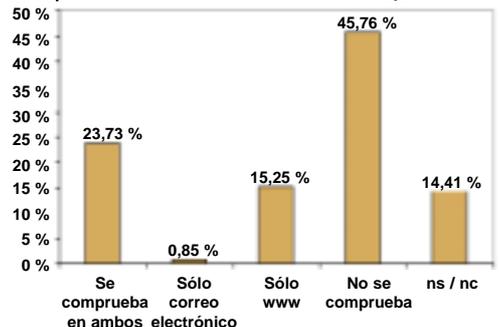
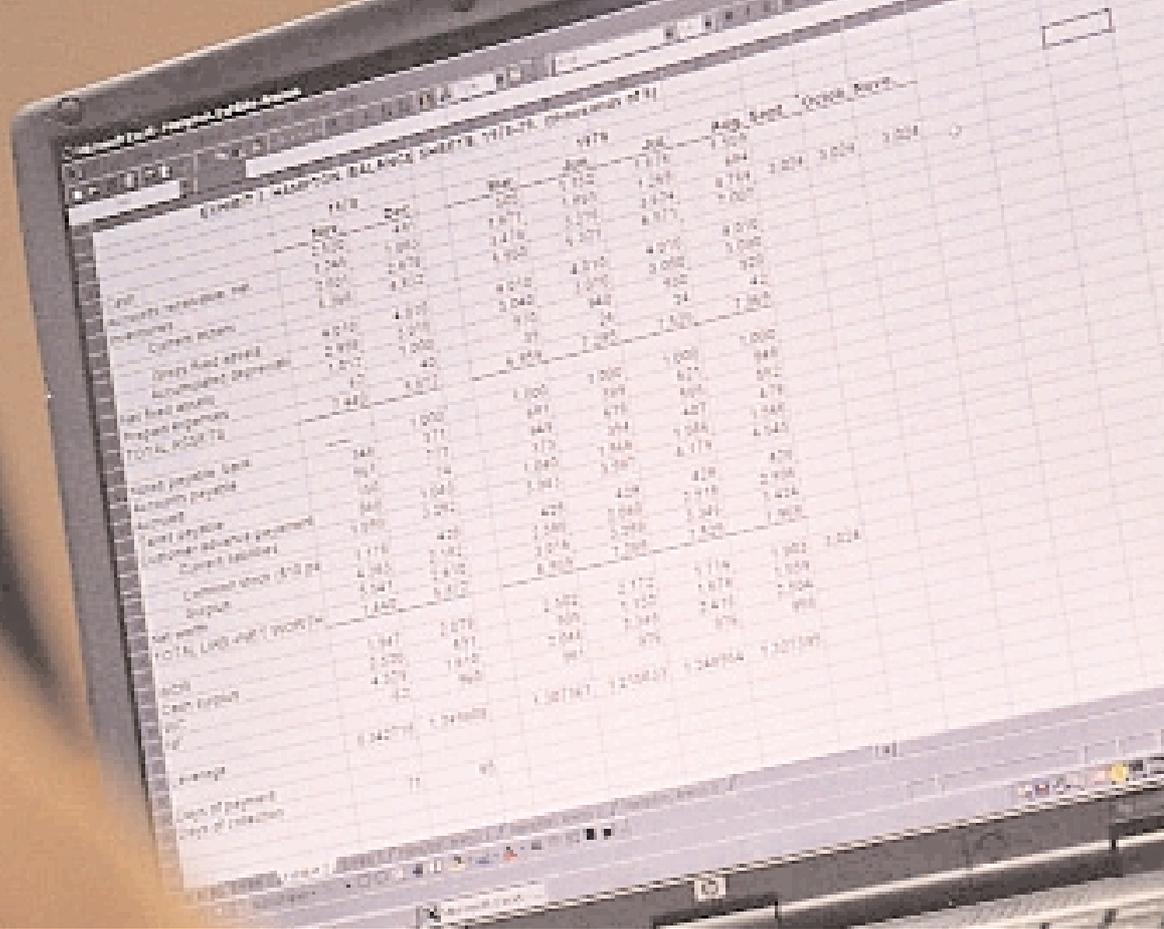


Gráfico 5

Comprobación uso lícito correo electrónico y/o www



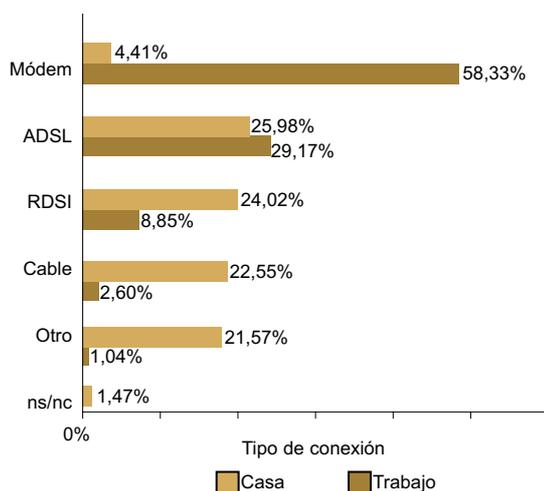


2. El directivo español e Internet

El directivo español es un internauta avanzado que se conecta a Internet en el trabajo y en su domicilio.

Gráfico 6

Conexión a Internet desde el hogar y la empresa



El directivo español es un internauta avanzado que se conecta a Internet en el trabajo y en su domicilio. En la oficina, el nivel de conexión a Internet de los directivos en banda ancha es masivo. Sólo el 4% se conecta por módem. Las cifras cambian en los domicilios. En casa, el módem es la vía de conexión utilizada por más de la mitad de los encuestados.

Aunque las cifras de conexión con banda ancha no son espectaculares –sólo es utilizada por el 40% de los directivos– las cifras superan ampliamente la media de hogares españoles (véase Gráfico 6). Como referencia, según la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT), el módem tradicional es la forma de acceso del 89% de los internautas, mientras que la penetración de la RDSI, el cable y la ADSL representan el 4%, 4% y 3% respectivamente.



Aunque el porcentaje de directivos conectados no es muy alto, supera ampliamente la media de hogares españoles

Entre la utilidad y la dificultad de desarrollo

Una abrumadora mayoría de directivos, el 89,6%, reconoce que Internet es útil para la empresa. En concreto, destaca su capacidad para abrir canales de comunicación con consumidores, proveedores y distribuidores y, en segundo término, su capacidad para mejorar la eficiencia de la empresa y, por lo tanto, reducir costes (véase Gráfico 7).

Pese a esta positiva visión de la Red, los directivos apuntan dos barreras: la falta de madurez y la percepción de inseguridad. La primera entorpece la implantación adecuada de proyectos de *e-business*; y la percepción de inseguridad es reconocida como el gran obstáculo para la expansión de Internet y su integración en la empresa española del futuro.

Los encuestados no son demasiado optimistas sobre la evolución de estas incertidumbres en el futuro inmediato. El 51% de encuestados que considera que la red no es segura hoy es prácticamente el mismo 45% que considera que no lo será mañana (véase Gráfico 8).

Como veremos en el capítulo 3, esta concepción de la Red es determinante en la definición y desarrollo de los proyectos *e-business* y limita, en gran medida, la ambición de los directivos.

Gráfico 7
¿Qué representa Internet para su empresa?

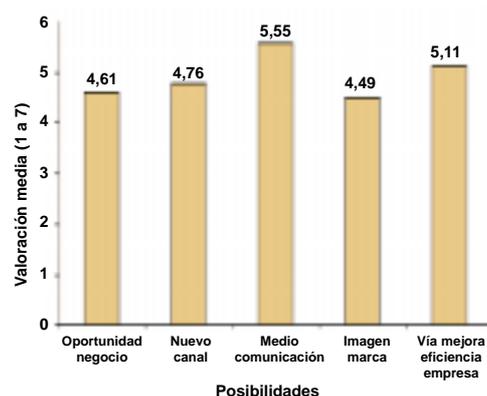


Gráfico 8
¿Internet es segura?

	Actualmente		Futuro	
	N	%	N	%
Sí	36	46,15%	18	45,00%
No	40	51,28%	18	45,00%
ns/nc	2	2,56%	4	10,00%
Total	78	100%	40	100%

N=población



3. El proyecto *e-business*

Aunque tímidamente, se están acometiendo numerosos proyectos *e-business*. Su objetivo: mejorar la comunicación con el cliente y reducir costes.

Gráfico 9
¿Dispone de proyecto *e-business*?

	Actualmente		Si no, futuro	
	N	%	N	%
Sí	151	71,56%	25	35,21%
No	59	27,96%	37	52,11%
ns/nc	1	0,47%	9	12,68%
Total	211	100%	71	100%

N=Población

En 1999, la división suiza de PricewaterhouseCoopers definió el *e-business* como «la integración de sistemas, procesos, organizaciones, cadena de valor y mercados enteros utilizando tecnologías basadas en Internet, tecnologías relacionadas y conceptos».

En este estudio, consideraremos proyecto *e-business* a cualquier proyecto/iniciativa empresarial que esté utilizando el soporte de Internet, cualquiera que sea su orientación (B2B, B2C, soluciones de marketing, B2E u otros) y cualquiera que sea su finalidad (informativa, comunicación, negocio, etc.)

Proyectos para hoy, ¿y para mañana?

En el 2002, el 72% de las grandes empresas españolas desarrollaba un proyecto *e-business*. Entre el 28% restante encontramos una fuerte oposición para desarrollar en el futuro iniciativas en este campo. Concretamente, un 52% de las empresas que no está llevando a cabo iniciativas *e-business*, se opone a llevarlas a cabo en el futuro (véase Gráfico 9 en la página anterior).

A pesar de ello, las expectativas de proyectos *e-business* son buenas. Si el 35% era partidario de desarrollar nuevas iniciativas que cumpliera sus propósitos, en el 2003/2004, el 83% de las grandes empresas españolas desarrollaría algún tipo de iniciativa *e-business*. Mención especial merece un abultado 13% de indecisos.

Cabe destacar la divergencia que existe entre la predisposición que muestra la dirección general y la que percibe la dirección departamental en el desarrollo de estos proyectos en el futuro. Mientras que la dirección departamental se muestra bastante receptiva (el 41% a favor), únicamente el 26% de los directores generales afirma que llevará a cabo proyectos de este tipo en el futuro próximo (véase Gráfico 10).

Parece evidente, por lo tanto, que la mayor oposición al *e-business* se encuentra en la dirección general y que será imprescindible rebajar sus reticencias para poder lograr que el *e-business* arraigue definitivamente en la empresa española.

¿Quién juega en los equipos de *e-business*?

Uno de los signos que muestra la prudencia con la que la empresa tradicional está abordando los proyectos de *e-business* es el reducido tamaño de los equipos encargados de desarrollar estas iniciativas.

La encuesta refleja que el 52% de los equipos *e-business* están formados por grupos de 1 a 4 personas. Agregando datos, se podría decir que la mayoría de los equipos de *e-business* no superan los doce miembros. Un 16% dedica una sola persona de la compañía a este tipo de proyectos, frente al 12% de las que destina más de 20 trabajadores (véase Gráfico 11).

Equipos tan reducidos difícilmente pueden diseñar una estrategia de *e-business*. Según la encuesta, ninguna de las empresas consultada reconoce haber diseñado íntegramente la estrategia de su proyecto de *e-business* sólo con recursos propios. Este dato puede considerarse normal al tratarse de un medio nuevo del que la empresa no tiene conocimiento. Lo que ya no es tan normal es el alto porcentaje de empresas (56%) que han delegado completamente el diseño de la estrategia en proveedores externos (véase Gráficos 12 y 13 en página siguiente).

En la implantación de estos proyectos, la participación de servicios externos también está generalizada, aunque en menor medida. Los servicios externos colaboran –total o parcialmente– en el 45% de las empresas. Parece que en la ejecución de los proyectos, la empresa se implica algo más. Así, destaca un

Gráfico 10

¿Tiene previsto realizar proyectos *e-business* en el futuro?

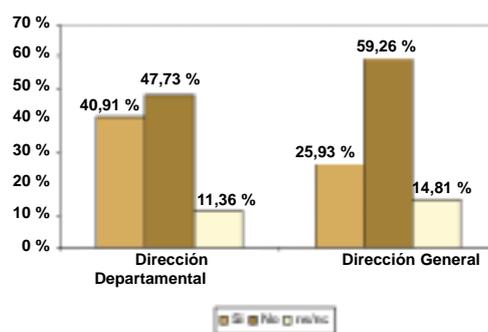


Gráfico 11

¿Cuántas personas trabajan en el proyecto *e-business*?

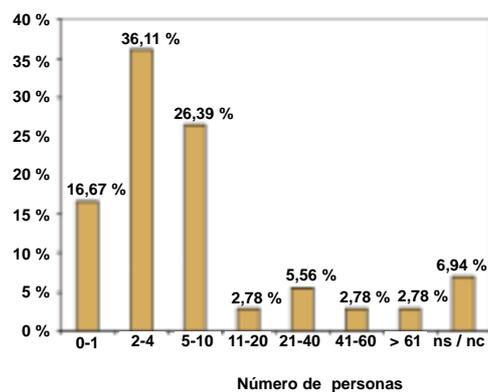
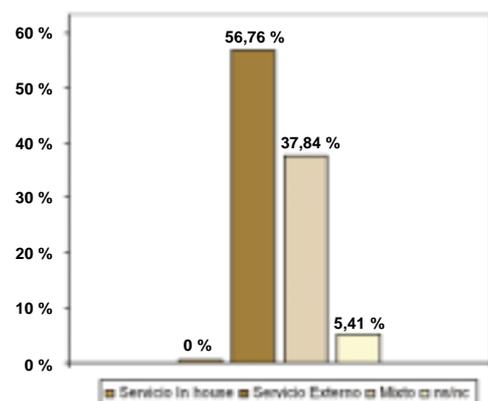


Gráfico 12

Diseño de la estrategia *e-business*



La mayoría de los directivos considera que los proyectos de *e-business* están razonablemente integrados en la estrategia de su compañía



Gráfico 13
Implantación del proyecto *e-business*

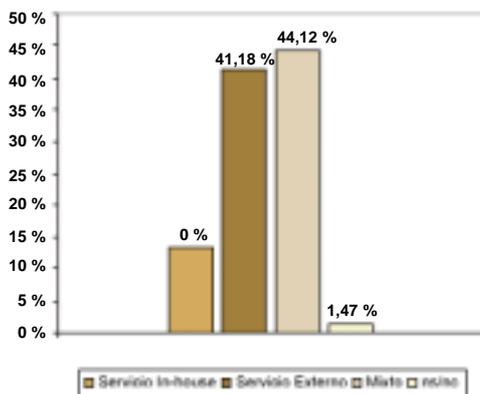


Gráfico 14
¿Está el proyecto integrado en la estrategia de la empresa?

	N	%
Sí	107	74,83%
No	17	11,89%
Parcialmente	15	10,49%
ns/nc	4	2,80%
Total	143	100%

N= población

tímido 13% que se atreve a desarrollar la iniciativa internamente y un prominente 41% que prefiere dejar la implantación en manos de los proveedores externos.

En nuestra opinión, la falta de participación –tanto en la concepción como en la implantación de los proyectos–, es un factor clave que explicaría el relativo bajo nivel de satisfacción de la dirección con estos proyectos y, en cierta medida, la falta de arraigo de los mismos en el día a día de la empresa.

Los proyectos en la empresa

La mayoría de los directivos considera que los proyectos de *e-business* están razonablemente integrados en la estrategia de su compañía. Concretamente, el 75% opina que sus iniciativas en Internet están totalmente integradas en la estrategia actual de la empresa, el 10% que el proyecto está parcialmente integrado y el 12%, que se trata de proyectos independientes de las actividades cotidianas de la empresa.

Sin embargo, la visión de los distintos niveles de directivos no coincide. Mientras la dirección general tiene mayor propensión a considerar estos proyectos como independientes, la dirección departamental–que los está desarrollando– se resiste a mantenerlos al margen de la estrategia de la empresa y tiende a catalogarlos como parcialmente integrados (véase Gráfico 14) Estos datos se podrían relacionar con el nivel de satisfacción de unos y otros que, como veremos a continuación, también

diverge. Aunque en general el directivo español se muestra razonablemente satisfecho con los proyectos *e-business*, este nivel de satisfacción está distorsionado por el fuerte optimismo de la dirección departamental y las considerables reticencias de la dirección general.

¿Solos o acompañados?

A pesar de buscar generalizadamente la colaboración externa en el diseño de la estrategia *e-business* y en la implantación del proyecto, una vez que éste se inicia, un gran número de empresas españolas prefieren hacerlo en solitario y no ligarse con ningún socio estratégico. Concretamente, el 53% de las empresas afirma no haber llevado a cabo, de momento, ninguna alianza estratégica en el 2002, frente el 41% que si ha llevado a cabo alguna acción de este tipo.

Con todo, la empresa española mantiene una mentalidad bastante abierta en cuanto a su política de alianzas estratégicas y sólo rechaza esta posibilidad un 22% de los encuestados (Véase Gráfico 15). En cuanto al tipo de alianza, un escaso 30% de las empresas apuestan por la exclusividad (véase Gráfico 16).

Otro de los síntomas de la atonía de las empresas españolas por Internet es la escasa predisposición para llevar cabo acciones que puedan impulsar el crecimiento y desarrollo de sus proyectos *e-business* como, por ejemplo, las adquisiciones estratégicas. Únicamente el 16% de las empresas reconoce haber llevado a cabo alguna adquisición estratégica en el 2002.

Los resultados de la encuesta indican que ese escaso interés tendrá probablemente continuidad en el tiempo. Sólo el 19% de las empresas que no han realizado adquisiciones estratégicas hasta la fecha, afirma que piensa llevarlas a cabo en el futuro, mientras que el 25% se muestra en contra y un elevado porcentaje del 56% duda u opta por no pronunciarse (véase Gráfico 16)

Objetivos: mejorar la relación con los clientes y reducir costes

El directivo español se muestra muy cauto a la hora de marcar los objetivos de sus iniciativas de *e-business*. Esta cautela se explica por su concepción de Internet, comentada en la primera parte del estudio, como medio de comunicación combinada con una mentalidad prudente, escéptica y desconocedora.

Una concepción tan limitada podría explicar sus preferencias al establecer objetivos en sus proyectos *e-business* a corto plazo. Por orden de prioridad, los tres primeros son la mejora del servicio al cliente, la mejora del conocimiento y fidelización de los clientes y la reducción de costes. Entre los objetivos a medio y largo plazo, figuran la generación de ingresos, la alineación con las empresas del sector y, por último, la identificación de nuevos mercados, con un plazo de 2,5 años, (véase Gráfico 17).

Gráfico 15
¿Ha llevado a cabo alguna alianza estratégica?

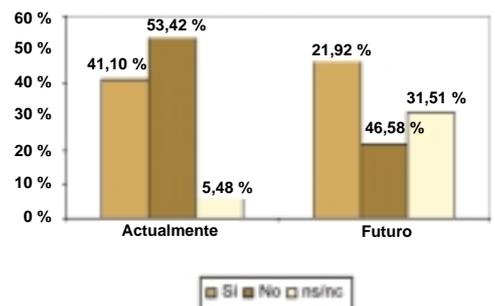


Gráfico 16
¿Las alianzas son de exclusividad?

	N	%
Sí	9	29,00%
No	19	61,30%
ns/nc	3	9,70%
Total	31	100%

N= población

Gráfico 17
Objetivos del proyecto *e-business*

Objetivo	Plazo medio concedido (años)
Mejora servicio cliente	1,51
Conocimiento y fidelización clientes	1,66
Reducción costes	1,96
Captación nuevos clientes	2,06
Aproximación trabajadores	2,06
Generación ingresos	2,27
Alinearse empresas sector	2,35
Identificación nuevos mercados	2,53



Gráfico 18

Gaps de objetivos del proyecto e-business

	DG	DD	GAPS
Generación ingresos	1,76	2,24	-0,48
Reducción costes	1,42	1,38	0,04
Conocimiento y fidelización clientes	1,29	1,39	-0,1
Captación nuevos clientes	1,72	1,31	0,41
Aproximación trabajadores	1,46	1,38	0,08
Alinearse empresas sector	1,5	1,45	0,05
Mejora servicio cliente	1,23	1,29	-0,06
Identificación nuevos mercados	2,15	1,96	0,19

Gráfico 19

Orientación del principal proyecto e-business

	N	%
B2B	69	47,59%
B2C	52	35,86%
B2E	12	8,28%
B2G	2	1,38%
Otros	9	6,21%
ns/nc	1	0,69%
Total	145	100%

Para estudiar cómo valoraban los objetivos las diferentes direcciones, se ha estudiado las diferencias entre las respuestas de la dirección general y la dirección departamental. De este análisis se desprenden tres pautas de comportamiento distintas entre ambas direcciones (Ver Gráfico 18):

1. La dirección general otorga a sus iniciativas e-business mayores plazos que la dirección departamental para cumplir sus objetivos.
2. La dirección general es menos paciente respecto a la generación de ingresos y anticipa este objetivo en casi medio año respecto a la dirección departamental.
3. La dirección general considera la captación de nuevos clientes y la identificación de nuevos mercados como objetivos más a largo plazo, mientras que la departamental los considera inmediatos.

Triunfo del B2B

El 48% de las empresas afirma que su proyecto principal de e-business se orienta hacia el B2B (Business to Business) frente al 35% que se inclina por el B2C (Business to Consumer). El B2G (Business to Government) y el B2E (Business to Employee) apenas suponen un 10% de las iniciativas.

Estos datos están en sintonía con la opinión de los directivos sobre las perspectivas de futuro de cada tendencia: el B2B destaca es el campo más prometedor, con un 60% del apoyo, (veáse Gráfico 19).

Al analizar el tipo de proyectos realizados durante el año 2002, sorprende una clara orientación al comercio electrónico. Destaca el pequeño porcentaje (4%) de empresas que cuenta con soluciones CRM o de marketing one-to-one, aunque existe una marcada voluntad de llevar a cabo este tipo de iniciativas en el futuro. En los próximos dos años, los encuestados piensan seguir desarrollando soluciones de comercio electrónico (15%) y existe mucho interés en desarrollar soluciones de marketplace, e-procurement e e-learning, (veáse Gráfico 20 en página siguiente).



Inversiones reducidas

La empresa española ha optado mayoritariamente por financiar en solitario los proyectos *e-business*. El 77% de los directivos afirma que su compañía ha aportado el 100% de la inversión inicial, el 7% cuenta con una participación mayoritaria, otro 7% con menos de la mitad del capital y el 4% ha conseguido financiar estas iniciativas de manera 100% externa (véase Gráfico 21).

La precaución con la que las empresas afrontan el desarrollo de proyectos *e-business* queda también patente en el análisis del monto de inversión dedicado a estos proyectos en relación con la facturación total de las empresas. El 44% de los directores departamentales que están llevando a cabo proyectos *e-business* reconoce haber realizado un desembolso menor de 240.000 euros, frente el 39% que sitúa la inversión realizada por encima de esta cantidad y un 17% que opta por no pronunciarse.

Si se considera únicamente aquellas empresas que han revelado la inversión realizada, se observa que algo más de la mitad de los departamentos (53%) está llevando a cabo proyectos con un coste inferior a los 240.000 euros (40 millones de pesetas), mientras que el 47% restante está desarrollando proyectos de mayor envergadura que superan dicha cantidad. Hay que tener en cuenta que la misma empresa puede estar llevando a cabo uno o varios proyectos de forma simultánea para uno o varios departamentos.

Analizando los datos con más detalle, se concluye que el 28% ha invertido únicamente entre 12.000 euros (2 millones de pesetas) y 60.000 euros (10 millones de pesetas), el 10% sitúa la inversión realizada por el departamento entre los 66.000 euros (11 millones de pesetas) y los 120.000 euros (20 millones de pesetas), mientras que apenas el 4% ha desembolsado entre 126.000 euros y 240.000 euros (de 20 a 40 millones de pesetas).

Gráfico 20

Proyectos *e-business* realizados

	Actualmente		Futuro	
	N	%	N	%
e-Commerce	62	12,73%	28	15,22%
Intranet/Extranet	46	9,45%	11	5,98%
Comunicación	35	7,19%	5	2,72%
Gestión de contenidos	28	5,75%	7	3,80%
Promoción	26	5,34%	4	2,17%
Formación online	23	4,72%	8	4,35%
e-Procurement	22	4,52%	10	5,43%
Marketing <i>one-to-one</i>	22	4,52%	19	10,33%
<i>Marketplace</i>	22	4,52%	12	6,52%
CRM	21	4,31%	19	10,33%
Gestión del conocimiento	21	4,31%	7	3,80%
Consultoría	19	3,90%	4	2,17%
<i>Call center</i>	18	3,70%	4	2,17%
<i>e-Learning</i>	18	3,70%	7	3,80%
<i>Data mining</i>	13	2,67%	3	1,63%
Comunidades virtuales	11	2,26%	6	3,26%
<i>Headhunting & recruiting</i>	10	2,05%	1	0,54%
Sindicación de contenidos	10	2,05%	5	2,72%
<i>Help desk</i>	9	1,85%	7	3,80%
<i>Business intelligence</i>	7	1,44%	7	3,80%
Otros	44	9,02%	10	5,43%
Total	487	100%	184	100%

N=Población

Gráfico 21

Inversión inicial proyecto *e-business*

100% propia	77,14%
Participación mayoritaria (+50%)	7,14%
Participación minoritaria (-50%)	7,14%
100% externa	4,29%
ns/nc	4,29%
Total	100%

N=Población

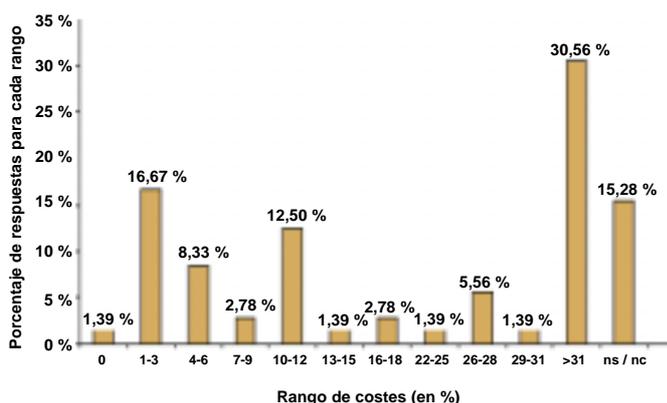
Gráfico 22

Porcentaje de facturación del proyecto *e-business* sobre el total de operaciones internas

	N	%
0-3%	32	44,44%
4-6%	6	8,33%
7-9%	2	2,78%
10-12%	2	2,78%
13-15%	2	2,78%
16-18%	1	1,39%
31%	7	9,72%
ns/nc	20	27,78%
Total	72	100%

Gráfico 23

Costes del proyecto *e-business* sobre los costes totales del departamento



Los responsables departamentales se muestran muy prudentes a la hora de inyectar nuevos recursos en estos proyectos. Un 47% de los estos directores se muestra dispuesto a invertir más de 240.000 euros (40 millones de pesetas) en los proyectos *e-business* de su departamento en los próximos 3 años, mientras que el 32% se muestra en contra y el 21% restante opta por no pronunciarse.

Ingresos, costes y balance

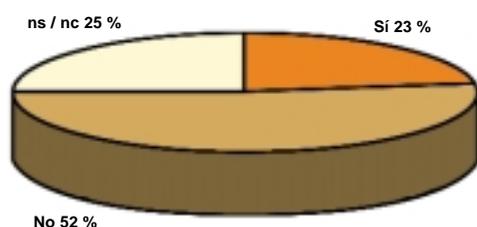
La empresa tradicional no se ha librado de sufrir los bajos niveles de facturación en sus proyectos de Internet. El 44% de los directivos considera que los ingresos de los proyectos *e-business* representan entre el 0 y el 3% sobre la facturación de las operaciones internas de la empresa, el 17% los sitúa entre el 4 y el 15%, y únicamente el 10% considera que superan el 31% de su facturación (véase Gráfico 22).

Los costes de estos proyectos son bajos respecto al presupuesto del departamento que los desarrolla. (Veáse Gráfico 23). Si excluimos las respuestas ns/nc, comprobamos que en el 64% de las empresas, los costes del proyecto *e-business* representan menos del 30% de los costes totales del departamento, mientras que únicamente el 36% de las empresas superan este porcentaje.

Sin embargo, ni siquiera esa prudente inversión ha conseguido que las iniciativas de *e-business* cosechen números negros. A pesar de la contención del gasto, la escasez de ingresos convierte estas iniciativas en mayoritariamente deficitarias. Sólo el 22% de las empresas declara haber cubierto los gastos de explotación en el año 2002, frente el 52% que reconoce no haberlo logrado aún, y el 25% que prefiere no pronunciarse, (véase Gráfico 24).

Gráfico 24

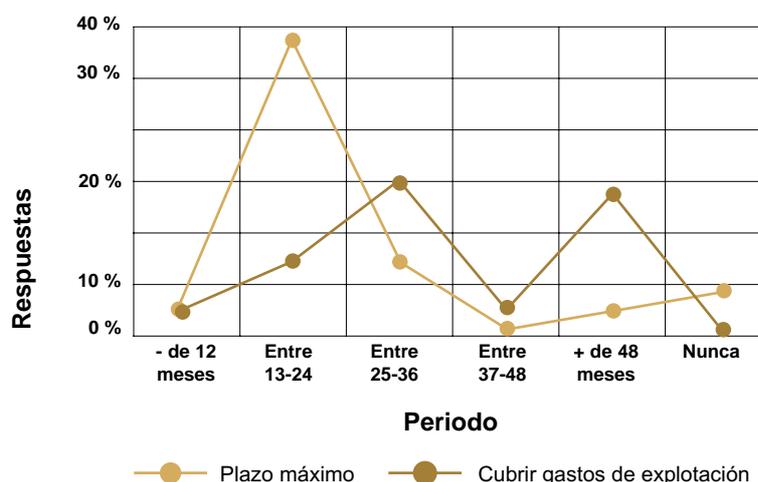
¿Ha cubierto los gastos de explotación?



Las perspectivas de futuro tampoco son muy halagüeñas. En general, la empresa española espera cubrir los gastos de explotación en un plazo de 1 a 3 años. Si desglosamos los datos por años, vemos que el 36% piensa cubrir los costes de explotación

Gráfico 27

Cobertura gastos explotación/Plazo máximo de cierre



en los próximos 13 a 24 meses (1 a 2 años), el 13% entre 25 y 36 meses (2 a 3 años), mientras que únicamente el 7% espera cubrir los gastos de explotación en menos de 12 meses. Finalmente, el 6% de las empresas admite que su proyecto nunca logrará cubrir los costes de explotación.

Sin embargo, el directivo parece estar dispuesto a estas iniciativas dar tiempo a para que empiecen a ser rentables. L mayoría otorga a sus proyectos *e-business* un plazo razonable de entre 1 y 3 años para cubrir los gastos de explotación y, en caso de incumplir las expectativas creadas, estaría dispuesto a esperar un mínimo de 25 meses (2 años) antes de cerrar definitivamente el proyecto (véase Gráfico 25).

El cruce de los datos entre las previsiones de cobertura de los gastos de explotación y el plazo máximo dado al proyecto si incumple sus expectativas revela que existe un importante riesgo de cierre de proyectos que podrían ser rentables si se les diera más tiempo. Este riesgo está muy presente entre los primeros 12 y los 24 meses, mientras que se reduce considerablemente a partir de los 25 meses (véase Gráfico 26). En este sentido, la paciencia debería continuar siendo la aliada de la empresa española respecto a sus proyectos en Internet, (véase Gráfico 27).

Barreras al desarrollo del *e-business*

Como hemos adelantado, la falta de madurez de Internet es la principal barrera que se ha encontrado la gran empresa española para desarrollar/implementar iniciativas de *e-business*. En principio, este obstáculo debería continuar afectando las iniciativas de Internet a corto plazo, ya que el directivo español no espera que el sector se consolide hasta dentro de 3-5 años.

Tras la falta de madurez del sector, otras barreras importantes para el desarrollo de iniciativas *e-business* son la escasez de demanda (pocos internautas respecto al total de la población), la desconfianza generada por la sensación de inseguridad tanto en consumidores como en los medios de pago, y la falta de experiencia.

Gráfico 25

¿Cuándo cubrirá los gastos de explotación?

	N	%
Nunca	7	6,36%
- de 12 meses (- 1 año)	8	7,27%
Entre 13-24 meses (1-2 años)	40	36,36%
Entre 25-36 meses (2-3 años)	14	12,73%
Entre 37 y 48 meses (3-4 años)	1	0,91%
+de 48 meses (+4 años)	3	2,73%
ns/nc	37	33,64%
Total	110	100%

Gráfico 26

Margen temporal máximo del proyecto *e-business*

	N	%
- de 12 meses (- 1 año)	7	6,48%
Entre 13-24 meses (1-2 años)	13	12,04%
Entre 25-36 meses (2-3 años)	22	20,37%
Entre 37 y 48 meses (3-4 años)	5	4,63%
+de 48 meses (+4 años)	20	18,52%
ns/nc	41	37,96%
Total	108	100%



Gráfico 28

Barreras al desarrollo/implantación de proyectos e-business

	N	Suma	Media
Falta de madurez	149	764	5,13
Escasez de demanda	149	724	4,86
Desconfianza consumidores	149	702	4,71
Desconfianza sistemas de pago	149	701	4,7
Falta experiencia	149	689	4,62
Falta modelos de referencia	148	643	4,34
Falta personal cualificado	150	598	3,99
Falta de Información	149	563	3,78
Rápida obsolescencia tecnológica	149	522	3,5
Exceso información personal requerida	149	495	3,32
Exceso de oferta	149	462	3,1

Respuestas 1-7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo

N= población

Por otra parte, el directivo español no se muestra muy afectado por la falta de modelos de referencia, la carencia de personal cualificado, la ausencia de información o la rápida obsolescencia de la tecnología. Asimismo, considera que el hecho de solicitar demasiada de información personal al usuario y que haya un exceso de oferta (muchos competidores para los mismos productos/servicios) no puede considerarse propiamente como barreras (véase Gráfico 28)

De nuevo, los distintos niveles de dirección de la compañía presentan diferentes percepciones sobre los obstáculos al desarrollo e implantación de los proyectos e-business de la empresa. El análisis de *gap* ofrece las siguientes conclusiones:

1. La dirección general otorga mayor relevancia a las barreras que podríamos considerar estratégicas, como la falta de madurez del medio o la falta de modelos de referencia.
2. La dirección departamental incide en las dificultades propiamente operativas, como la falta de personal cualificado, la desconfianza de los sistemas de pago existentes, o la falta de información.

El dominio de *gaps* negativos se debe a que el listado incluye más barreras operativas que estratégicas (Véase Gráfico 29 en la página siguiente).



Seguridad y privacidad, en el punto de mira

La alta dirección española tiene claro que tanto la seguridad como la privacidad son críticas para la gran empresa a la hora de llevar a cabo proyectos *e-business*, por encima de otros temas relevantes como los relacionados con la legalidad y los sistemas de pago. Sin embargo, la empresa española se muestra indiferente a los nuevos dispositivos de acceso a Internet (televisión, agendas electrónicas, móviles, banda ancha,...).

Curiosamente, el directivo español no considera que la competencia internacional sea una cuestión de máxima importancia en su proyecto *e-business* y le otorga únicamente una valoración de 3,4 sobre 7 (véase Gráfico 30).

Al analizar en este apartado temas operativos que afectan directamente a los proyectos *e-business*, nos encontramos que el *gap* es siempre negativo, es decir, la valoración de la dirección departamental es mayor a la valoración de la dirección general en todos los puntos, hecho que corrobora nuestra tesis.

El análisis de los *gaps* revela que existe una fuerte divergencia entre la opinión de ambas direcciones en todos los temas. Además, se produce un *gap* negativo de -1 en la valoración de la legalidad como un tema de máxima importancia en el proyecto. Es decir, entre la respuesta de dirección general y departamental existe una discrepancia de un punto entero. Respecto a la competencia internacional y las nuevas vías de acceso a Internet, se produce un *gap* negativo de -0,91 (véase Gráfico 31).

Gráfico 29

Gap de barreras al desarrollo/implantación de proyectos *e-business*

	DG	DD	GAP
Falta de madurez	5,09	4,79	0,33
Falta modelos de referencia	4,2	3,94	0,26
Desconfianza consumidores	4,62	4,59	0,03
Falta experiencia	4,41	4,41	0
Exceso información requerida	3,06	3,15	-0,09
Escasez de demanda	4,59	4,75	-0,16
Rápida obsolescencia tecnológica	3,17	3,34	-0,17
Exceso de oferta	2,97	3,16	-0,19
Desconfianza sistemas de pago	4,03	4,37	-0,33
Falta de Información	3,38	3,73	-0,35
Falta personal cualificado	3,62	4,19	-0,57

Gráfico 30

¿Cuál de los siguientes temas es de máxima importancia en su proyecto *e-business*?

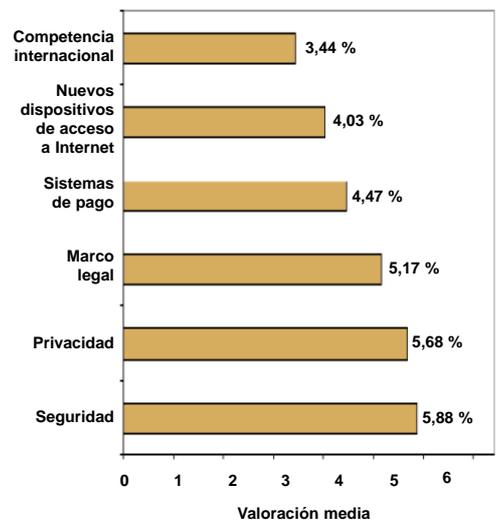


Gráfico 31

¿Cuál de los siguientes temas cree es de máxima importancia en su proyecto *e-business*?

	DG	DD	GAPS
Marco legal	5,03	6,06	-1,03
Competencia internacional	3,47	4,38	-0,91
Nuevos dispositivos de acceso a Internet	3,77	4,69	-0,91
Privacidad	5,22	5,97	-0,75
Seguridad	5,64	6,18	-0,55
Sistemas de pago	4,27	4,52	-0,24



El proyecto frente a la competencia

Si analizamos la situación de los proyectos *e-business* de la empresa española respecto de sus principales competidores, tanto nacionales como internacionales, vemos que el directivo español tiende a situar mayoritariamente a su proyecto por encima de la media de la competencia nacional, y por debajo de los competidores internacionales.

Así, el 65% de las empresas considera que su proyecto *e-business* está por encima de la media nacional, el 23% lo sitúa en la media y únicamente el 8% afirma estar por debajo de la media de sus competidores nacionales (véase Gráfico 32).

Resulta paradójico el hecho de que, mientras la dirección no considera la competencia internacional como un tema de máximo interés para los proyectos *e-business* de su empresa, valora más los proyectos de los competidores internacionales que sus competidores de siempre. Es decir, por un lado percibe problemas de competitividad de sus proyectos a nivel internacional mientras que, por el otro, no considera que dicha competencia sea un tema relevante.

Ahorros generados

Al directivo español se le hace muy difícil poder cuantificar los ahorros tangibles e intangibles que sus iniciativas *e-business* puedan haber generado en la empresa. Más del 50% de los partícipes prefieren no entrar a valorar esta cuestión por la dificultad que entraña su cuantificación o por el desconocimiento real de los ahorros que dichos proyectos pueden estar generando a la empresa.

Consideraremos ahorros tangibles aquellos que se restan de los costes, búsqueda, coordinación, comunicación, captación de clientes, etc. y que se pueden cuantificar en dinero.

Gráfico 32
Situación del proyecto respecto de la competencia

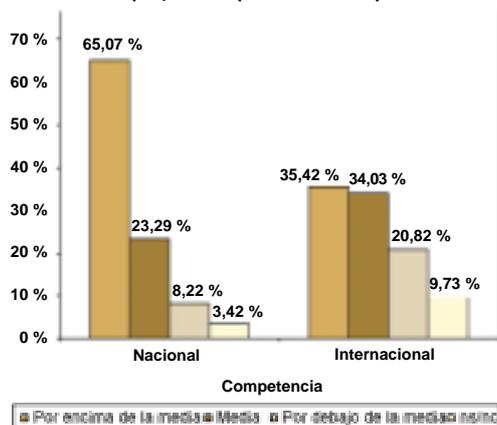




Gráfico 33

Ahorros generados en el departamento por el proyecto e-business

	Ahorros tangibles		Ahorros intangibles	
	N	%	N	%
0%	15	21,13%	2	2,86%
1-3%	2	2,82%	2	2,86%
4-6%	3	4,23%	5	7,14%
7-9%	4	5,63%	3	4,29%
10-12%	3	4,23%	2	2,86%
13-15%	1	1,41%	3	4,29%
19-21%	1	1,41%	1	1,43%
22-24%	1	1,41%	2	2,86%
25-27%	1	1,41%	4	5,71%
28-30%	0	0%	1	1,43%
+31%	2	2,82%	7	10%
ns/nc	38	53,52%	38	54,29%
Total	71	100,00%	70	100%

N=población

Gráfico 34

Grado de satisfacción del proyecto e-business

	N	%
Totalmente insatisfecho	3	2,01%
Bastante insatisfecho	1	0,67%
Insatisfecho	12	8,05%
Ni mucho ni poco satisfecho	31	20,81%
Satisfecho	30	20,13%
Bastante satisfecho	46	30,87%
Totalmente satisfecho	20	13,42%
Ns/nc	6	4,03%
Total	149	100%

N=población

Gráfico 35

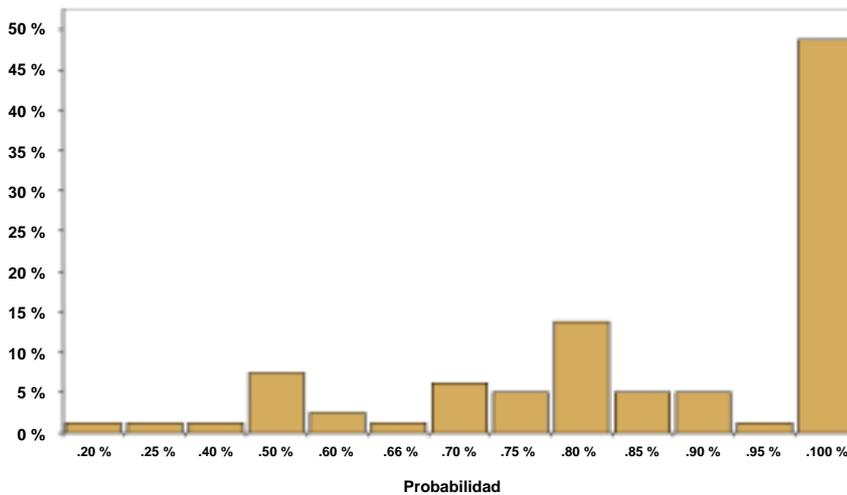
Gap de satisfacción del proyecto

	DG		DD	
	N	%	N	%
Totalmente insatisfecho	2	2,67%	1	1,33%
Insatisfecho	7	9,33%	1	1,33%
Bastante insatisfecho	0	0,00%	5	6,67%
Ni mucho ni poco satisfecho	23	30,67%	9	12,00%
Satisfecho	12	16,00%	18	24,00%
Bastante satisfecho	20	26,67%	26	34,67%
Totalmente satisfecho	9	12,00%	11	14,67%
ns/nc	2	2,67%	4	5,33%
Total	75	100,00%	75	100,00%

N=población

Gráfico 42

Posibilidades de éxito del proyecto *e-business*



La mayoría de los directivos se muestran satisfechos de los resultados de las iniciativas de *e-business*

El director departamental de la gran empresa española duda de que las iniciativas de *e-business* desarrolladas estén generando ahorros tangibles en sus departamentos. Si excluimos del análisis las respuestas ns/nc vemos que prácticamente la mitad (45%) de las empresas considera que estas iniciativas no han supuesto ahorro tangible alguno, (véase Gráfico 33). En caso de percibir ahorros, el directivo español los sitúa mayoritariamente entre el 1 y el 12% de los costes totales.

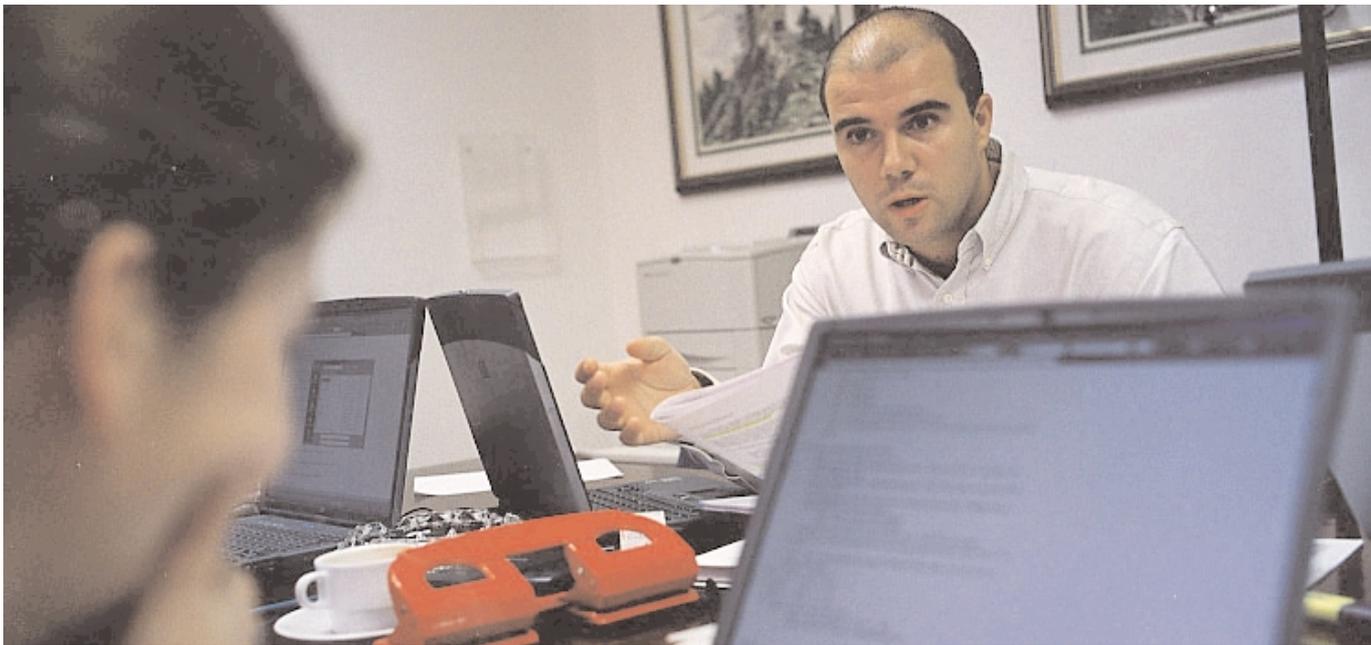
El directivo parece reconocer con mayor facilidad los ahorros intangibles que, además, representan porcentajes más importantes sobre los costes totales. Sin embargo, el porcentaje de respuestas nulas se eleva al 54%.

Si consideramos ahorros intangibles los generados por una mayor productividad, el incremento de la eficiencia personal, la cultura de empresa, la flexibilidad/agilidad, el valor añadido aportado a clientes/proveedores, y la apreciación del accionista, vemos que el únicamente el 3% de los directores departamentales considera que este tipo de ahorros representan el 0% de los costes totales, otro 3% los sitúa entre el 1 y el 3%. Un 7% los sitúa entre el 4 y el 6%, mientras que para el un 4% representa de un 7 a un 9%. Destaca el hecho de que un 10% de los directivos considera que los ahorros podrían situarse en más del 30%.

Satisfacción

Si agregamos los resultados por niveles de satisfacción, vemos que el 64% de los directivos se muestra satisfecho, el 21% neutral y el 11% insatisfecho (véase Gráfico 34).

Por ámbitos de responsabilidad, la dirección general, además de ser la dirección que más se opone a desarrollar proyectos *e-business*, es también la más crítica con los proyectos desarrollados por la empresa y muestra un menor grado de satisfacción respecto de la dirección departamental (Véase Gráfico 35).



Perspectivas de futuro

A pesar de la cautela con la que la gran empresa española está abordando su aproximación a Internet y al *e-business* y, de momento, la poca rentabilidad de los proyectos, la dirección española se muestra optimista sobre las posibilidades de éxito de sus iniciativas de Internet (véase gráfico 36, en página anterior).

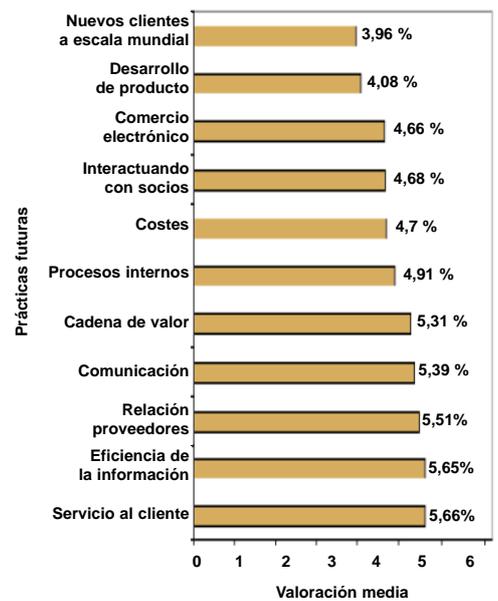
Según la mayoría de encuestados, el *e-business* mejorará las prácticas futuras de la empresa, principalmente en el ámbito de servicio y la relación con clientes/proveedores, además de mejorar la eficiencia interna de la empresa (véase Gráfico 37).

Para la dirección general de la gran empresa española, el *e-business* mejorará en el futuro el servicio al cliente y la relación de la empresa con los proveedores, mientras que la mejora de la eficiencia se llevará a cabo a través de una mejor gestión de la información, comunicación, cadena de valor y menores costes.

Sin embargo, el directivo español no ve claro que el *e-business* pueda mejorar las prácticas futuras de la empresa en cuanto a desarrollo de producto y que sea un vehículo capaz de aportar nuevos clientes a escala mundial.

Gráfico 37

¿En qué puede mejorar el *e-business* las prácticas futuras de su empresa?



Respuestas del 1 al 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo

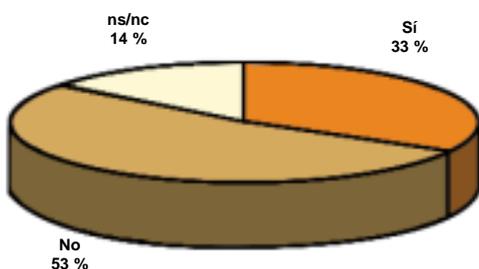
N= población



Apéndice

Gráfico 38

¿Se recuperarán los valores tecnológicos a los niveles de antes de marzo de 2001?



Valores tecnológicos

Para la dirección general de la empresa española, es muy poco probable que los valores tecnológicos logren recuperar los niveles bursátiles previos a marzo de 2001 (véase Gráfico 38 y 39 en página siguiente). La mayoría considera que esta recuperación no llegará antes del 2004.

Comunicación on-line

La encuesta confirmó que el directivo español es muy conservador a la hora de diseñar una campaña de comunicación *on-line*. Requerimos a los participantes que repartieran un presupuesto de 6.000 euros (10 millones de pesetas) entre diversas partidas para diseñar una campaña. El resultado mostró una clara preferencias por el correo electrónico y poca apreciación a foros y chats (véase gráfico 40, en página siguiente).

El ejercicio reflejó también el bajo nivel de aceptación de los banners como medio publicitario lo que supone un gran riesgo para los proyectos *puntocom* que pretendan sobrevivir con ingresos



publicitarios. Efectivamente, preguntado explícitamente sobre este punto, el directivo español coincide con el sentir general y opina por amplia mayoría que no (véase Gráfico 41).

Contenidos *e-business*

Los proyectos de Internet de las empresas españolas se nutren, principalmente, de contenidos propios y en ningún caso se llevan a cabo iniciativas *e-business* basadas en contenidos 100% externos (véase Gráfico 42 en página siguiente).

Sin embargo, la empresa española es consciente de la necesidad de contenidos atractivos y actualizados con frecuencia para incentivar la repetición de la visita y mejorar el atractivo del proyecto *e-business* (véase Gráfico 43 en página siguiente).

El debate sobre contenidos gratuitos o de pago parece estar también muy presente. Aunque en la actualidad la gran mayoría se decanta por el libre acceso a todos los contenidos, para el futuro se apuesta decididamente por un modelo mixto,

Gráfico 39

¿Cuánto tiempo necesitarán para recuperar sus niveles de antes de marzo de 2001?

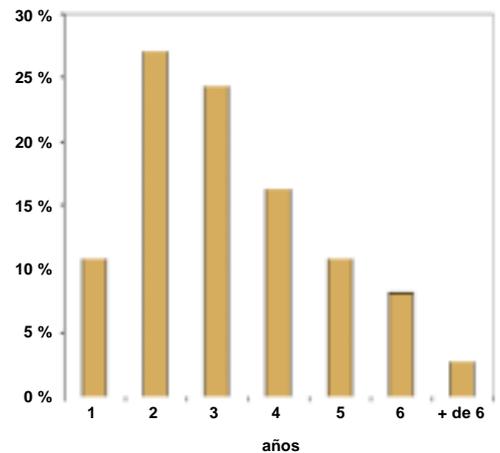


Gráfico 40

Reparta un presupuesto de 60.000 euros para una campaña de marketing online

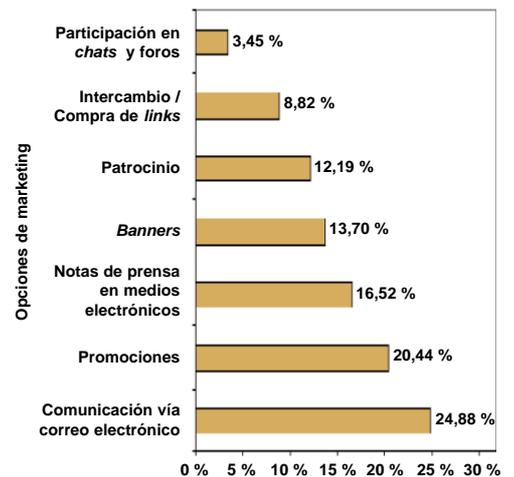


Gráfico 41

¿Las empresas *puntocom* podrán sobrevivir exclusivamente de la publicidad?

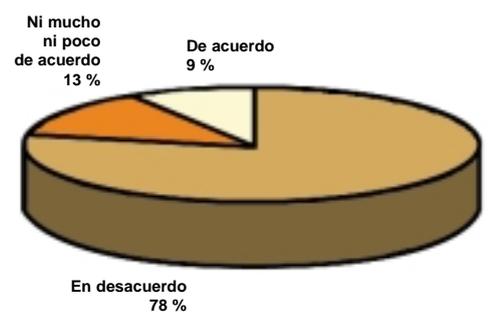


Gráfico 42

Origen de los contenidos

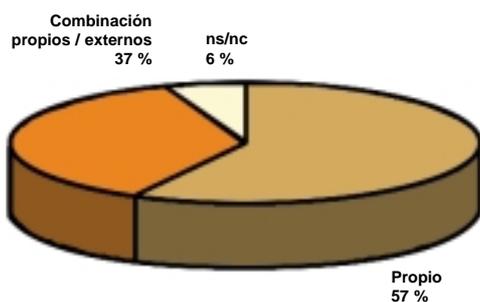
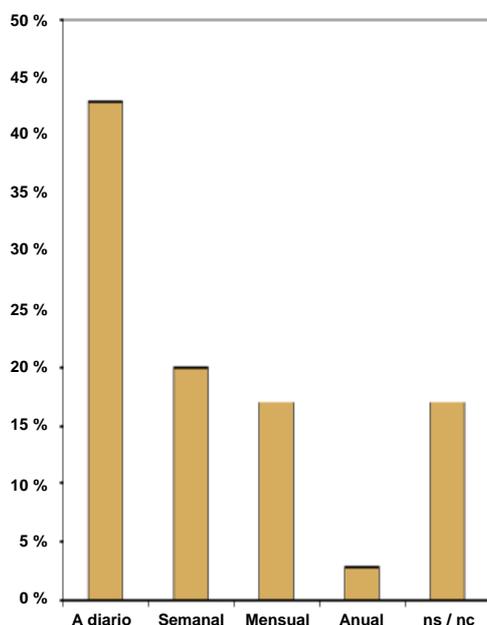


Gráfico 43

Actualización de contenidos



(véase Gráfico 44 y 45 en página 33).

Una parte apreciable de las compañías que ofrecen los contenidos gratuitamente restringe su acceso, o al menos parte de los contenidos, a los usuarios registrados.

Del 20% de las empresas que ofrecen contenidos de pago, sólo el 3% ofrece páginas 100% de pago y el 17% restante opta por una combinación de contenidos de pago-gratuitos. Entre los modelos mixtos, el 6% impone el registro para acceder al contenido gratuito.

El directivo del siglo XXI

Para el directivo español, las tres competencias básicas que debe poseer el directivo del siglo XXI son la orientación al cliente, el liderazgo y la creación de equipos.

Hay que destacar la divergencia en las competencias básicas entre ambas direcciones. Las prioridades para la dirección general son liderazgo, visión de negocio y orientación al cliente, mientras que la dirección departamental situaría en primer lugar la orientación al cliente, seguida de la creación de equipos efectivos y el liderazgo (véase Gráfico 45 en página siguiente).

Gráfico 44

Pago de los contenidos de los proyectos *e-business*

	N	%
100% gratuito sin registro	19	26,76%
100% gratuito con registro para acceder a todo el contenido	18	25,35%
100% gratuito con registro para acceder a una parte del contenido	12	16,90%
Mixto: contenido gratuito (sin registro) y contenido de pago	8	11,27%
Mixto: contenido gratuito (con registro) y contenido de pago	4	5,63%
100 % de pago	2	2,82%
ns/nc	8	11,27%
Total	71	100,00%

N=Población

Gráfico 45

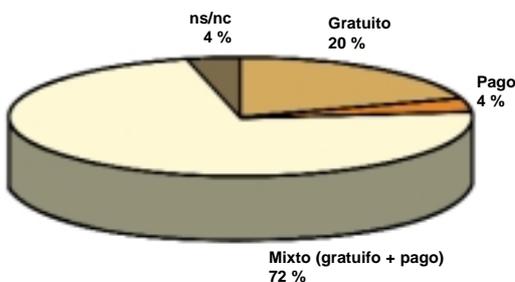
Competencias básicas para el directivo del siglo XXI

	DG		DD	
	N	%	N	%
Liderazgo	41	13,40%	33	9,57%
Visión de negocio	36	11,76%	31	8,99%
Orientación al cliente	34	11,11%	40	11,59%
Creación de equipos efectivos	30	9,80%	38	11,01%
Dirección de las personas	22	7,19%	14	4,06%
Gestión de la incertidumbre	20	6,54%	26	7,54%
Toma de decisiones	18	5,88%	25	7,25%
Gestión de recursos	18	5,88%	22	6,38%
Comunicación	16	5,23%	24	6,96%
Creatividad	16	5,23%	18	5,22%
Integridad y confianza	16	5,23%	14	4,06%
Iniciativa	7	2,29%	13	3,77%
Coaching	7	2,29%	10	2,90%
Honestidad	7	2,29%	5	1,45%
Delegación	5	1,63%	7	2,03%
Negociación	4	1,31%	9	2,61%
Generación y valoración de alternativas	3	0,98%	7	2,03%
Autoconocimiento	3	0,98%	3	0,87%
Gestión personal del tiempo	3	0,98%	1	0,29%
Autocrítica	0	0,00%	3	0,87%
Autogobierno	0	0,00%	1	0,29%
Gestión personal del estrés	0	0,00%	1	0,29%
Total	306	100,00%	345	100,00%

N=Población

Gráfico 46

Futuro de los contenidos en Internet





Conclusiones

La debacle de las *puntocom* ha determinado la puesta en marcha de los proyectos *e-business*

1. Condicionados por la crisis económica y del fenómeno *puntocom*

La fulgurante subida y, sobre todo, la espectacular caída de los valores tecnológicos en los años 2000/2001, junto con la crisis económica mundial han condicionado la aproximación de la empresa española a Internet y el *e-business*.

La debacle del sector *puntocom* ha sido determinante. El fenómeno, ampliamente recogido por los medios de comunicación, ha repercutido en la toma de decisiones relacionadas con el medio (Véase gráficos 38 y 39 del Apéndice).

Para los directivos, los principales motivos que han provocado la caída de las empresas *puntocom*, fueron, fundamentalmente, tres:

1. Falta de visión y planificación
2. Falta de financiación
3. Falta de madurez del medio



La alta dirección española se muestra especialmente crítica con los directivos/emprendedores de los proyectos *puntocom* y carga sobre ellos la responsabilidad de la debacle observada en Internet. El directivo español cree que Internet es un medio muy inmaduro y que aún está lejos de consolidarse.

2. Prudencia, escepticismo y desconocimiento

Fruto de estos condicionantes, el directivo se aproxima a Internet con prudencia, escepticismo y desconocimiento de las posibilidades reales de la red. Esta actitud conservadora ha tenido varias consecuencias:

- a) Reducida inversión en *start-ups* (la mayoría con planes de negocio dudosos) lo que ha evitado numerosos descalabros financieros
- b) Escasa inversión en proyectos internos, lo que a su vez ha conllevado, en relación a empresas norteamericanas y europeas:
 - Asunción de menos riesgos de cometer errores
 - Menos experimentación con las nuevas tecnologías, con lo que se han perdido oportunidades.

3. Diferencias de percepción entre los distintos niveles de dirección

Existen diferencias notables en las percepciones de los beneficios que el *e-business* puede aportar a la empresa entre los diferentes niveles de responsabilidad de la empresa. Estas discrepancias pueden ser un síntoma de una pobre comunicación entre los ejecutivos, lo que de ser cierto, evidenciaría un problema de mayor calibre que la mera diferencia de interpretación de los beneficios de una tecnología.

4. Evolución natural de introducción de nuevas tecnologías

En cualquier caso, la adopción de Internet en la empresa española responde a la típica curva de introducción de tecnologías disruptivas, estando en este momento en el "valle del escepticismo". A medida que se vayan consolidado las ventajas de Internet en los negocios tradicionales, el ejecutivo español debería incrementar su nivel de conocimiento sobre las posibilidades del *e-business*, convirtiéndolo en una parte esencial de su agenda estratégica.

Aunque la situación actual es de escepticismo, el directivo español debe prepararse para el despegue del *e-business*



Metodología

El sondeo distingue entre las respuestas de los directores generales y los directores de departamento

Características del sondeo

Basado en dos encuestas online que recogen la percepción del *e-business* en los distintos niveles de la empresa:

- La primera, específica para la dirección general, es de tipo cualitativo. Estudia la opinión del máximo responsable de la empresa española sobre el tema.
- La segunda está dirigida a directores de las distintas áreas funcionales de la organización. Su objetivo es plasmar la situación actual de Internet y del *e-business* en la empresa española.

El estudio está estructurado en tres ámbitos:

1. La irrupción de Internet y las nuevas tecnologías en la empresa.
2. La situación del proyecto de *e-business* de la empresa.
3. El directivo e Internet.



Ficha técnica

Universo: Empresas situadas en España con actividad y una facturación superior a 18 millones de euros a fecha de la encuesta. El volumen de la muestra es de 3011 individuos y 435 empresas. La unidad de muestreo son personas con cargos intermedios y de dirección general.

Muestra: Comprende 239 entrevistas estratificadas con asignación proporcional a la población de cada grupo, de los cuales 115 entrevistas pertenecen a dirección general y 124 entrevistas a dirección departamental, cumpliendo la paridad 68 empresas.

Ámbito: Nacional

· 50,00 % Madrid

· 32,02 % Barcelona

· 17,98 % Resto de poblaciones españolas

Nivel de confianza: 95 %. Considerando una dispersión máxima del 50 % y un error estimado del 4.13%

Tamaño de la población origen, n: 3011 Individuos

Sucesos mostrados: 239

Proporción de ocurrencias $p(5)(0 < p <= 50)$ 50

Nivel de confianza: 95%

+/- Epsilon $\epsilon(0 < \epsilon < p$

4.13 %

Análisis de valoración

En todas aquellas cuestiones compartidas por ambas direcciones de las que obtuvimos respuestas válidas, analizamos la diferencia existente entre las respuestas de la dirección general y departamental. Esta diferencia la hemos llamado *gap*.

Con este análisis hemos querido averiguar si existen diferencias de valoración entre ambas direcciones ante cuestiones comunes. El *gap* será positivo cuando: valoración dirección general > valoración dirección departamental y será negativo cuando: valoración dirección general < valoración dirección departamental. El análisis de diferencias de valoración o *gaps* se realizará con un grado de significación del 95%.

Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó entre la segunda quincena de diciembre del 2001 y la segunda quincena de marzo del 2002, desarrollado por el *e-Business Center PwC&IESE*.

Elaboración de datos

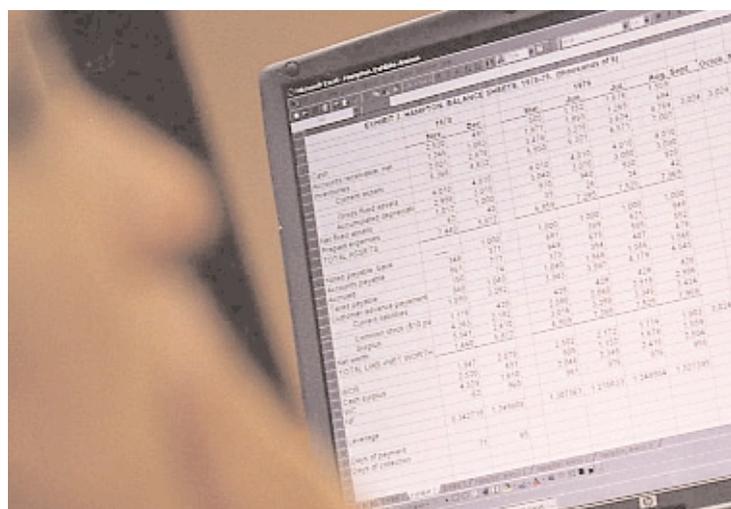
La elaboración de datos se ha efectuado durante los meses de abril y mayo utilizando aplicaciones como SPSS, STATLETS, Curve Expert.

Agradecimientos

Empresas Participantes

1	Acc Seguros y Reaseguros de Caution y Credito, s.a.	49	Faes Farma
2	Adecco TT, s.a. Empresa de trabajo Temporal	50	Ferrovial Conservación
3	Adquira s.a.	51	Fort James
4	Alcatel España, s.a.	52	Fundación Chandra
5	Allianz-Ras Seguros y Reaseguros, S.A.	53	Gas Natural SDG, s.a.
6	Allied Domecq, s.a. (Grupo)	54	Gesmadrid, Sociedad Gestora de Instituciones de Inversión Colectiva, s.a.
7	Almirall Prodesfarma	55	Gestevisión Telecinco, s.a.
8	Amper, s.a.	56	Grupo Editorial SM
9	Aragonesas Industrias y Energias	57	Grupo Ferrer Internacional, s.a.
10	Arthur Andersen y Cia., S. en C.	58	Grupo Leche Pascual
11	Asean Brown Boveri, s.a.	59	Guardian Glass España, s.a.
12	Autopistas Concesionaria Española, S.A.	60	Hewlett Packard Española, s.a.
13	Autoridad Portuaria de Barcelona	61	Hispagalia
14	Axa seguros e inversiones	62	Holcim Hormigones s.a.
15	Aznar, s.a.	63	Hospital General de Vic
16	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	64	Hospital Virgen Blanca
17	Banco Popular Español,SA	65	Hoteles Barceló
18	Banco Sabadell	66	Hoteles Catalonia, s.a. (Grupo)
19	Bankinter	67	Iberostar Hotels & Resorts
20	Binter Canarias	68	Idaglas
21	Braun Española	69	IESE
22	BtoB Factory	70	Impex Química, s.a.
23	Caja de Ahorros de Manresa	71	Industrial Kern Española, s.a.
24	Caja de Ahorros de Santander y Cantabria	72	Industrias Celulosa Aragonesa s.a.
25	Caja de Credito de Ingenieros Sociedad Cooperativa de Credito	73	Informática El Corte Inglés, s.a.
26	Caja General de Ahorros de Granada	74	Instituto Internacional San Telmo
27	Canon España, S.A.	75	Integrís España, s.a.
28	Carat España, S.A.	76	Interxion España
29	Cepsa	77	ITP Tecnológica, S.L.
30	Cirsa, Compañía de Inversiones, S.A.	78	Laminados Oviedo Córdoba, s.a.
31	Cita Tabacos de Canarias, S.A.	79	Lear
32	Codere Technology Network LLC	80	Leche Pascual, s.a.
33	Compañía Española de Aceros Laminados, s.l.	81	Lilly, s.a.
34	Compañía Logística de Hidrocarburos CLH, S.A.	82	Mantenimiento y Montajes Industriales, s.a.
35	Corporación Alimentaria Guissona, s.a.	83	Maquetas y Stands s.a. (MASSA)
36	Corporación Financiera Alba, s.a.	84	Maquinaria Artes Gráficas Hartmann, s.a.
37	Corporación Noroeste, s.a.	85	McDonald's Sistemas de España, Inc. Sucursal en España
38	Cruz Roja Española	86	Media Planning, s.a.
39	Danfoss, s.a.	87	Mediaedge CIA (WPP Group)
40	Danone, s.a.	88	Medicodirecto, s.l.
41	DataLogic, s.a.	89	Merck Sharp & Dohme de España, s.a.
42	DBK, S.A.	90	Mides Mantemimiento Instalación y Diseño de Estaciones de Servicio, s.a.
43	Despegar.com	91	Minera Catalano Aragonesa s.a.
44	Diana Capital, SGEGR, s.a.	92	MRW
45	Draka cables industrial, s.a.	93	Next Computer Services, s.a.
46	Ericsson Multimedia Movil, s.a.	94	Nisa Nuevas Inversiones en Servicios, s.a.
47	Establiments Miro s.l.	95	Novartis Consumer Health, s.a.
48	Fábrica Nacional de Moneda y Timbre	96	Oce España, s.a.
		97	Omron Electronics, s.a.
		98	Patrimonios Internet s.a.

- 99 Philips Ibérica, s.a.
- 100 Pikolín, s.a.
- 101 Pisokey
- 102 Praxair España, s.l.
- 103 PriceWaterhouseCoopers
- 104 Punto-Fa, s.l.
- 105 Quimidroga, s.a.
- 106 RACE
- 107 Reale Grupo Asegurador
- 108 Renault Financiaciones, s.a.
Entidad de Financiación
- 109 Repsol YPF
- 110 Retecal Interactiva s.a.
- 111 Retevisión
- 112 Sachs Boge Ibérica, s.a.
- 113 Santa Lucia, s.a. de Seguros
- 114 Santander Central Hispano Factoring
y Confirming, S.A. E.F.C.
- 115 Scania Hispania, s.a.
- 116 Schweppes, s.a.
- 117 Seguros Genesis, s.a.
- 118 Servicios de Visualización 3D, s.l.
- 119 Siderúrgica Aristaín Madrid, s.l.
- 120 Siemens, s.a.
- 121 Sociedad General de Aguas
de Barcelona, s.a.
- 122 Societat Catalana de Petrolis, s.a.
- 123 Solvay Iberica s.l.
- 124 Sonepar Ibérica
- 125 Stora Enso Barcelona
- 126 TAIM- TFG, s.a.
- 127 Talleres de Escoriaza, s.a.
- 128 Tavex Algodonera, s.a.
- 129 Tech Data España, s.a.
- 130 Telefónica Data Corp. - EMEA
Grupo Telefónica
- 131 Telefónica Investigación
y Desarrollo, s.a.
- 132 Textil Santanderina
- 133 Thyssen Boetticher
- 134 Tolsa, s.a.
- 135 Torraspapel, S.A.
- 136 Tubos Reunidos, s.a.
- 137 Tubsa Automoción, s.l.
- 138 Ultramar Express, s.a.
- 139 Union Fenosa eBusiness
- 140 Uralita Sistemas de Tuberías, s.a.
- 141 Urbaser, s.a.
- 142 ViajarBajoPrecio.com
- 143 Vidrala, s.a.
- 144 Viscofán, s.a. Industria Navarra
de Envolturas Celulósicas
- 145 Volkswagen Audi España





Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43

www.ebcenter.org

Partner: Fundación Auna