



"Construir un Negocio de Éxito en Internet: Una visión estratégica"

por Alain Jorda — Octubre 1999

Para realizar una implantación de negocios en Internet, al igual que lo hacemos antes de lanzar una nueva empresa en el mundo físico, es fundamental realizar un trabajo previo de definición estratégica y de planificación. Después de eso vendrá la realización de las páginas Internet con todos sus contenidos, la promoción, etc., etc. La primera parte debe ser realizada por la propia empresa. Sólo la segunda parte - realización de las páginas o promoción- puede subcontratarse en el exterior. En este artículo, Alain Jorda presenta una guía para ayudar a cada empresa o emprendedor a desarrollar su plan ordenado y completo de creación de su particular estrategia en la red.

Sobre el Autor



Alain Jorda

- Consultor y Formador en Estrategias de Negocio en Internet
- Autor del Seminario "¿Cómo Crear y Desarrollar TU Estrategia de Éxito en Internet?"
- Editor del boletín mensual gratuito "Comercio en la Red" alta@ajcomercio.com
- Es Diplomado en Dirección General por EADA (Barcelona) e Ingeniero Superior de Telecomunicación por la UPC (Barcelona).
- Columnista en diversas publicaciones relacionadas con la red.

E-Mail: ajorda@ajcomercio.com



Introducción

En un momento en que asistimos al desembarco en la red de los monstruos de las telecomunicaciones, la comunicación, la banca o la distribución, entre otros, con todo el peso de sus recursos, las Pymes y los emprendedores pueden plantearse si es posible todavía hacerse un hueco en el mercado Internet a partir de unos recursos moderados o, incluso, reducidos.

Efectivamente, siempre se ha dicho que Internet actuaba como igualador entre grandes y pequeños al poner al alcance de todos una herramienta de marketing y comunicación global. Sin embargo, estamos viendo en Norteamérica -el laboratorio-escaparate de todos los que estamos en el exterior- que, a medida que van apareciendo negocios de éxito, el coste para implantarse en un mercado ya ocupado es elevadísimo y, aún pagándolo, no se tienen garantías de éxito. Véanse los casos, que comentábamos en un número anterior del boletín electrónico "Comercio en la Red", de Barnes and Noble, Compaq o Toys'R Us (aún cuando la historia sigue y veremos cómo acaba), números 1 de sus respectivos mercados físicos, que no consiguen recuperar lo perdido en el mercado virtual frente a Amazon, Dell o Etoys.

En nuestra Internet latina, por suerte para todos los que aún no tienen presencia en ella, estamos retrasados, quizá, un par de años respecto a USA. Ello hace que queden todavía muchísimos huecos por cubrir en la red.

Pero volvamos al tema inicial. Es decir, las posibilidades que tiene una Pyme, o cualquier empresa en general, de pasar con éxito a la red a partir de sus recursos disponibles, forzosamente moderados frente a los de sus competidores más fuertes.

Mi respuesta es que es posible hacerlo siempre que la empresa haga un planteamiento correcto y saque provecho de todos y cada uno de los recursos de que dispone.

Voy a proponeros una guía compuesta por una norma y siete pasos para intentar no hacer ninguno en falso. (Ya sé, ya sé, soy bastante malo en los juegos de palabras). Hago



el planteamiento para el caso de una empresa existente en el mercado físico que pretende pasar al mercado virtual. Para el caso de una iniciativa de nuevo cuño, el proceso es más simple pues estamos libres de cualquier tipo de ataduras. Por lo tanto, también es aplicable la guía a esa situación.

Los que tienen ya una empresa en marcha, deben aprestarse a ver su negocio desde una óptica completamente distinta de la que acostumbran. Una óptica completamente abierta.

¡Venga, empecemos!



PASO 1. Definición del Público Objetivo.

El primer paso a hacer es olvidarnos de nuestros clientes actuales. Estamos definiendo un nuevo negocio. Si el nuevo negocio arranca satisfactoriamente, no os preocupéis, que vuestros clientes actuales vendrán solos al canal Internet.

Internet es un mercado enorme, inmenso. Tanto, que hay internautas interesados en cualquier tema y buscando cualquier tipo de productos y servicios.

Por lo tanto, Internet es un gran conglomerado de mercados-nicho, casi todos ellos pendientes de ser definidos y descubiertos. (Ejemplo: el mercado de las sillas de aluminio de diseño. Obviamente, existe un mercado como ése repartido por todo el mundo. Pero todavía nadie lo ha creado. Nadie se ha dirigido a ése mercado global).

Imaginemos Internet como un inmenso mar en el que flotan centenares de millones de internautas. Nuestro objetivo es conseguir que nuestros clientes Internet potenciales emerjan de ese mar y levanten el brazo. Que se identifiquen ante nosotros.

Para ello, lo primero que debemos hacer es definir a qué tipo de cliente nos vamos a dirigir. ¿Qué perfil tiene? ¿Qué problemas tiene? ¿Qué busca? Después, podremos diseñar la estrategia adecuada para dirigirnos a ese tipo de cliente y sólo a ése.

Un error a evitar es la tentación de definir un perfil muy general del cliente para así "abarcar mayor parte de mercado".

Vuelvo a repetir que Internet es inmenso y también lo será cualquier grupo de clientes objetivo que definamos.

Veremos más tarde por qué debemos intentar precisar al máximo cuál es el cliente que buscamos.



PASO 2. Posicionamiento

Una vez que hemos definido a quiénes vamos a dirigirnos, deberemos definir ¿qué imagen de nosotros vamos a desear que tengan?. Es decir, ¿con qué concepto queremos que nos asocien?. ¿Qué rol queremos poseer en la mente del cliente?. Siguiendo con el ejemplo, nuestro objetivo es conseguir que cuando alguien piense "silla de aluminio de diseño" le venga a la mente nuestro nombre -muy importante el nombre porque es el que deberán recordar los clientes para teclearlo en su navegador si nos quieren visitar-.

Para definir este concepto, deberemos hacer un autoanálisis de la empresa. ¿Qué es lo que sabemos hacer mejor? ¿Qué es aquello que hacemos mejor que nadie? ¿o quizá aquello en lo que somos únicos? Quizá es sólo un modelo de toda nuestra gama de productos dedicado a un uso muy preciso, o bien un servicio determinado en el que destacamos especialmente. Es muy importante. Debemos ser buenos en eso. Entonces podremos intentar posicionarnos como el mejor.

Es también muy importante ser el primero. Por eso, si otros de nuestro sector ya están en Internet, debemos definir un nuevo mercado. Como ejemplo, no podemos pretender hoy abrir una librería en español en Internet. De éstas existen un montón. Pero sí tiene sentido, probablemente, abrir una librería en español dedicada a los juegos. Eso sería una nueva categoría y seríamos los primeros.

Y ser el primero es importante porque el primero es el que es recordado "automáticamente" por el público y tiene todas las probabilidades para convertirse en el líder. Además, a los ojos del público, el líder es el mejor -"si es el líder, será porque es el mejor"-

Por otra parte, intentad ver el mercado Internet como un inmenso melón. Conviene tener un cuchillo bien afilado para penetrar en él. Sólo así conseguiremos llevarnos un buen trozo. El cuchillo afilado es nuestro posicionamiento muy especializado. Él es quien nos dará visibilidad y el que llamará la atención del público. Si nos posicionamos como generalistas, nuestra probabilidad de destacar es casi



nula, a no ser que hagamos algo realmente nuevo, útil y llamativo (pero entonces, casi seguro que somos especialistas).

Por lo tanto, debemos escoger un posicionamiento que nos haga únicos, debemos especializarnos y debemos actuar ¡ya! para entrar en Internet.



PASO 3. Contenidos

Una vez sabemos a quién vamos a dirigirnos y cómo queremos que nos identifiquen, es el momento de definir los contenidos que les vamos a ofrecer en la red. No estoy hablando de los productos o servicios que les vamos a vender, sino de los contenidos de información que vamos a proporcionarles a través del web y del correo-e.

Dado que los internautas son libres de ir a donde desean, la única razón por la que van a decidir visitar repetidamente un sitio son los contenidos que saben que van a encontrar en él. Podemos hacer una amplísima campaña promocional de dimensiones planetarias y conseguiremos con ella atraer a muchos internautas hasta nuestras páginas en poco tiempo. Pero si los contenidos que encuentran ahí no les satisfacen, esos internautas no regresarán. De nada habrá servido la macro-campaña promocional.

Puestas así las cosas, debemos preguntarnos ¿qué podría interesar a mis clientes objetivo? ¿puedo imaginar algo que les atrayera irresistiblemente? ¿Puedo imaginar algo que no podría proporcionarles sin Internet? Podemos encontrar muchos ejemplos de contenidos interesantes navegando por la red, pero la creatividad y la imaginación desempeñan en este apartado un papel fundamental. Seamos osados, atrevámonos a probar servicios nuevos y a presentarlos de forma novedosa. Debemos atrevernos a equivocarnos. Sólo así podremos descubrir nuevas posibilidades y, probablemente, algunas de ellas funcionen. Si nos limitamos a copiar, iremos sobre seguro, sí. Pero, desde luego, no conseguiremos liderar nada.

Cabe mencionar que la información de los contenidos a ofrecer puede ser aportada por nosotros, pero también podemos conseguir que la generen los propios internautas. Éste último caso es ideal puesto que entonces tenemos una "plantilla virtual", constituida por todos los internautas - personas o empresas- que se conectan a nuestro sitio web, que está trabajando para aportar valor a nuestro sitio web.

Entre los tipos de contenidos que deberemos generar nosotros, podemos citar noticias, informes, listas de recur-



Los contenidos generados -gratuitamente para nosotros- por los internautas, tenemos servicios como las bolsas de trabajo, las tertulias, los servicios de compra-venta de automóviles, etc.

Otro aspecto importante se refiere a que debemos ser transparentes con la información. Por ejemplo, si decidimos editar un boletín de noticias del sector, debemos dar las noticias de todo el sector, incluyendo las de nuestros competidores. Efectivamente, para que ese boletín interese a nuestros clientes potenciales -recordemos que estamos creando un nuevo mercado en el que todavía no tenemos clientes-, ese boletín deberá aportarles TODA la información del sector y hacerlo, además, de forma imparcial. De otra manera, les interesará más otro boletín que sí les informe de todo el sector.

Si damos la vuelta al argumento, el objetivo es convertir ese boletín en el boletín del sector. Que todo el mundo en el sector desee recibir y leer ese boletín. Está claro que la empresa que edite un boletín como éste gozará de un prestigio y de un reconocimiento por parte de todo el sector. Es evidente también que esa empresa entrará en las consideraciones de los clientes cada vez que se trate de adquirir alguno de los productos o servicios que esa empresa suministra.

Permitidme que utilice aquí mi propio ejemplo. Soy Editor de un boletín electrónico: "Comercio en la Red". En la actualidad, Octubre de 1999, tengo más de 800 suscriptores que reciben el boletín gratuitamente cada mes. La información que difundo en él, del estilo y en la línea del presente artículo, es valiosa. Es decir, con seguridad, habría clientes interesados en pagar por disponer de esa información bajo diversas formas: el boletín mensual, informes monográficos, libros,... Y sin embargo, el hecho de poner esta información a libre disposición de quien la solicita me reporta unas ventajas mucho mayores, que son las que persigo. Veámoslas.



Los suscriptores de "Comercio en la Red", puesto que han solicitado voluntariamente su incorporación a la lista de distribución del boletín, son, obviamente, personas interesadas en lo que es mi especialidad: la implantación de negocios en Internet.

Luego, ¿puedo afirmar que cada uno de ellos es susceptible de aportarme negocio en un momento u otro? Hay muchas opciones para ello: a algunos quizá les puede interesar un asesoramiento sobre el plan que han elaborado? o preferirían que lo desarrollara conjuntamente con ellos? o bien disponen de los medios -técnicos y económicos- para desarrollar negocios en Internet pero necesitan ideas de partida o alguien que dirija o supervise los pasos del negocio? o son inversores y necesitan un especialista capaz de evaluar la viabilidad de un plan que les han presentado? o les interesa un buen ponente que motive a sus clientes a meterse en Internet de cabeza para así poder venderles sus productos tecnológicos? o puede interesarles asistir a uno de mis Seminarios? o.....

Todos y cada uno de los ejemplos que acabo de enumerar son casos reales de propuestas concretas que he recibido. Si no existiera el boletín y si no lo distribuyera gratuitamente, es decir, a mucha gente, no gozaría de todas estas oportunidades de negocio.

¿Y por qué recibo estas propuestas que tienen su origen en el boletín? A través de Internet, los clientes potenciales no me ven, no ven mis productos, ni mi servicio, ni mis oficinas. Sólo ven mis páginas web o, en mi caso, mi boletín. En consecuencia, la idea que se hacen de mí es la que les transmite mi boletín o mis páginas web. En mi caso, es por tanto, el boletín quien, mes a mes, va creando una imagen de profesionalidad y especialización que incrementa la confianza que sus lectores puedan tener en mí. Eso mismo debéis perseguir con vuestra difusión de información, tenga el formato que tenga.



PASO 4. Comunidad

Enlazando con el ejemplo que acabamos de dejar, lo que hace el boletín es crear un grupo de personas fieles a mis servicios. Un grupo de personas que se caracterizan por dos rasgos comunes a todas ellas:

- a) están interesadas en temas de marketing en la red
- b) están agradecidas hacia mí por proporcionarles información de interés de forma gratuita. Tienen depositada en mí una confianza y un respeto por mi labor profesional.

Esto es lo que denominaremos una comunidad. Y así definida, su valor comercial es muy claro. Lo que estamos creando, en realidad, es una base de clientes potenciales con alta probabilidad de compra. Y lo estamos haciendo por muy poco coste (en este caso, el trabajo de escribir el boletín mes tras mes). Cuando hemos creado nuestra comunidad podemos vender a sus miembros y venderles repetitivamente.

Además, podemos aprender qué quieren los miembros de la comunidad, qué les interesa, qué problemas quisieran poder ver resueltos, etc.

Para crear nuestra propia comunidad hay que conocer unos cuantos conceptos:

1. Necesidad de la promoción. Seguramente parece obvio. Pero es imprescindible realizarla para conseguir transmitir el posicionamiento que queremos. Habrá que utilizar cuantos más medios mejor. Todo, en la red, se complementa. Cuanto más nos vea el internauta en la red, más se incrementa su confianza en nosotros. Hay que hacer promoción, pero no sólo al arrancar el negocio, sino de manera permanente y continuada. Hay muchas formas de promoción que sólo requieren tiempo de dedicación.

2. Internet es un medio que funciona por atracción. Dado que no podemos forzar a nadie a visitar nuestras páginas, debemos convencer, atraer al internauta. Por eso debemos ofrecer contenidos valiosos en la red.



3. Gratis. Tampoco es un secreto que para atraer debemos proporcionar servicios o productos VALIOSOS de forma gratuita. Es otro de los conceptos básicos de la cultura Internet y lo seguirá siendo. Por lo tanto, aprovechémoslo. Gratis, es el gancho que utilizaremos para atraer al internauta al que, una vez que lo tengamos en nuestras páginas, podremos presentar toda nuestra oferta de productos y servicios, unos, gratuitos, otros, de pago.

4. Correo-e y Web. En Internet debemos entender que disponemos de dos herramientas complementarias para nuestra comunicación. Las páginas web, con un rol pasivo, representan el 50% de nuestra capacidad de comunicación y convencimiento en la red. Están "a la espera" de que alguien venga a visitarlas para cautivarlo y venderle todo lo que podamos. Por otro lado, el correo-e, el 50% restante de la capacidad, es la herramienta activa que podemos utilizar para comunicar personalmente con cada cliente potencial y que nos permite establecer una relación individualizada con cada uno de ellos.

NORMA.

Reconsideración permanente de todo.

Llegados a este punto es cuando voy a daros una norma de aplicación general y permanente para la actividad comercial y de marketing en Internet. Hay que estar permanentemente abierto y dispuesto a reconsiderar y modificar cualquier planteamiento hecho anteriormente.

En efecto, Internet es un medio tremendamente cambiante, por lo que debemos estar preparados para adaptarnos en todo momento a lo que el medio nos dicte. Éste es uno de los argumentos.

El otro, es que Internet no sólo es cambiante, sino que es una sorpresa continua. Así por ejemplo, podemos habernos planteado un determinado público objetivo, pero nos encontramos con que también ha respondido a nuestra campaña otro tipo de público que no habíamos considerado.

Deberemos adaptarnos también a ellos. Otra posible situa-



ción es aquella en la que el público que hemos captado, si bien responde al perfil que nos habíamos hecho de él, no solicita los productos o servicios que preveíamos, sino otros diferentes (Por eso he incluido esta norma en este punto en que vamos a empezar a hablar de la definición de productos).

Eso también nos obligará a una readaptación. Y eso puede ocurrirnos con cualquier elemento de nuestra estrategia. Es imposible hacer previsiones en Internet. Luego, estemos preparados a responder a la red con lo que nos pide.



PASO 5. Productos

Ya empiezo a oír a algunos lectores que se impacientan "¡Bueno, ahora sólo falta que me digan los productos que tengo que vender! ¿Es que voy a tener que cambiar mis productos?"

Bueno, no siempre, no todos, pero en parte, sí. Está claro que cuando una empresa establecida pretende implantarse comercialmente en la red, lo hace para vender en ella sus productos. Lógico y normal. Y así debe ser. Pero debo hacer unas puntualizaciones:

Los productos por Internet... ya no son exactamente lo que eran. Veamos:

- Cuando alguien vende flores por Internet, ¿qué sentido tiene?
- Cuando alguien vende libros por Internet, ¿qué sentido tiene?
- Cuando alguien vende alimentación por Internet, ¿qué sentido tiene?

Sí. ¿Qué sentido tiene? Encontramos todos esos productos en nuestra ciudad sin más que bajar a la calle y entrar en la primera tienda. ¿Entonces?

La respuesta es que esas tiendas virtuales no venden sólo flores, libros o alimentación. Venden SERVICIO. La floristería virtual nos recuerda el aniversario de nuestra pareja y, de paso, nos propone enviarle unas flores. Desde la comodidad de nuestro hogar podemos repasar extensísimos catálogos de libros, leer las críticas que de ellos hacen quienes ya los han leído, pedir sugerencias basadas en nuestros gustos y, por fin, comprarlos. La telecompra de alimentación está dirigida a aquellas personas que no tienen tiempo para ir a comprar o a aquéllas a quien no gusta ir a comprar.

Por lo tanto, Internet nos permite cambiar los productos añadiéndoles valores diversos cuyo límite es, en muchos casos, nuestra propia imaginación.

2. Como he dicho anteriormente, pueden integrarse en



nuestra comunidad clientes que nunca habríamos imaginado. Quizá de otros países, de otros sectores, gente que encuentra útiles nuestros productos para otras aplicaciones que las que habíamos pensado nosotros. También es más fácil que, gracias a la interactividad de Internet, nuestros clientes nos expresen con más concreción cuáles son los productos que querrían poder adquirir y, en consecuencia, "aparecerán" nuevos productos.

3. Tenemos la oportunidad de ofertar productos Internet. Es decir, productos que nuestros clientes sólo pueden conseguir por Internet. En muchos casos se tratará de servicios aún cuando nuestra empresa suministre productos tangibles. Es importante desarrollar algún tipo de producto de información, cuya ventaja es que lo podemos distribuir por la red -rápido y casi gratis-.

4. Debido a la diversidad de públicos que habremos captado y también para luchar contra el problema de la falta de confianza inicial de los clientes, es bueno desarrollar diversas versiones del mismo producto: demo, básica, standard, de lujo, versiones en diversos idiomas, etc. Con ello, cubriremos el máximo de requisitos de todos nuestros clientes en prestaciones y precios (no olvidemos las diferencias económicas entre países).

Bien, y si hay que desarrollar nuevos productos, qué opciones tenemos para ello? Afortunadamente, Internet nos puede ayudar también en esa tarea. Para crear nuevos productos o modificar los que teníamos tenemos diversas posibilidades:

1. crearlos
2. adquirir los derechos de un producto existente
3. vender el producto de otros
4. asociarnos para desarrollar conjuntamente el nuevo producto. Voy a comentar algo sobre este último apartado.

En la cultura Internet funcionan muy bien las colaboraciones y los intercambios. Es decir colaboraciones que no se formalizan mediante empresas conjuntas, sino que ponen en común productos, informaciones, clientes,... para conseguir un mayor potencial de ambas partes. Es decir



que, en Internet, 2 + 2 no son 4 sino que pueden ser mucho más. Sin embargo, para ello, es fundamental haber definido bien los puntos 1 y 2: público objetivo y posicionamiento.

Esta definición es la que nos permitirá encontrar complementariedades con nuestros socios potenciales. Estos socios pueden ser, incluso, competidores en el mundo físico que, en la red, se han diferenciado claramente de nosotros.

Así que ya podeis empezar a buscar a vuestro alrededor con quién os podríais asociar y qué es lo que os podría aportar esta asociación.



PASO 6. Ingresos

Pues sí. Hasta este momento no vamos a iniciar una generación de ingresos regular. Esto no es agradable de oír, PERO ES ASÍ.

Quien nos diga que basta poner nuestros productos en Internet y empezar a vender nos está engañando.

Internet tiene, efectivamente, un inmenso potencial, pero hay que desarrollarlo y para ello, hay que seguir sus reglas.

Y sus reglas nos dictan una serie de etapas previas que son las que crean las condiciones para la generación de ingresos.

Por supuesto, esta fase requiere considerar y poner en marcha multitud de aspectos: logística, sistema de cobro, seguridad en las transacciones, automatización de operaciones, gestionar los conflictos con el canal de distribución, etc.

Baste aquí volver a afirmar que antes de llegar hasta aquí de forma satisfactoria, será necesario haber realizado previamente todos los deberes que he ido desgranando a lo largo del informe.



PASO 7. Crecimiento

Una vez que hemos alcanzado el punto de Generación de Ingresos, debemos dedicarnos a incrementar continuamente tanto el negocio como la actividad en general. Y para ello, debemos actuar en dos direcciones distintas: aumento de las partes de cliente y aumento del número de clientes.

1. Aumento de partes de cliente "Wallet-share"

Jeff Bezos, máximo ejecutivo de Amazon.com, dice que su empresa es una empresa de clientes. Es decir, los clientes son su activo. Esta afirmación se basa, por ejemplo, en que el 66% de ellos repite compra. La consecuencia de la afirmación, está en que, como en toda empresa, hay que rentabilizar los activos. ¿Cómo? Amazon empezó vendiéndoles libros, luego música, luego juguetes,..... Es decir, una vez que tiene un cliente, intenta captar mayores "partes de ese cliente" suministrándole más y más productos.

La estrategia, por lo tanto, es penetrar en el mercado tan profundamente como se pueda con una estrategia muy "afilada". A partir de ahí, expandirse en productos para los clientes que tenemos y, obviamente ...

2. Aumento del número de clientes.

seguir aumentando el número de clientes que integran nuestra comunidad.

Para ello,

- a) no cejar en la promoción.
- b) creación continua de marca en cada acción que hagamos,
- c) actualizar continuamente los contenidos del sitio web y de los demás medios de comunicación que tengamos (revistas, boletines, etc.),
- d) innovar. Es decir, incorporar nuevos servicios, nuevos productos, nueva imagen del sitio web, etc.



CONCLUSIÓN

Pues bien, éste es el procedimiento que os recomiendo.

Y si lo seguís, no os garantizo el éxito puesto que esto depende de demasiados factores.

No obstante, sí creo, que es fundamental realizar una etapa de planificación y diseño de la estrategia reposada y lo más completa posible.

Este informe constituye una buena guía para realizar esa importantísima tarea.

¡Suerte, y al toro!

