

Casos de éxito dentro del comercio y negocio electrónico

Sara Rodríguez González¹ and Carolina Zato Domínguez¹

¹ University of Salamanca, Plaza de los Caídos s/n – 37002 – Salamanca, Spain
{srg, czato}@usal.es

Resumen: Los ejes principales del comercio electrónico B2C durante años han sido el transporte aéreo, agencias de viajes y operadores turísticos. Los juegos de azar y apuestas y los ingresos por la venta de ordenadores y programas informática están creciendo también a un ritmo importante. La evolución del comercio electrónico medida por el número de operaciones tiene la misma tendencia creciente que el análisis realizado por ingresos. Los ingresos del comercio electrónico crecen, lo que denota la mayor confianza que tienen los consumidores para utilizar estos medios de pago. La tecnología actual está haciendo que esta forma de negocio crezca exponencialmente en la mayor parte de los sectores y países. En este capítulo se analiza tanto la tecnología existente como la evolución de la misma.

Palabras clave: Internet, web

Abstract: The main axes of B2C e-commerce for years have been air transport, travel agencies and tour operators. Gambling and betting and income from the sale of computers and software are also growing at a significant rate. The evolution of e-commerce measured by the number of operations has the same growing trend as the analysis by revenue. Revenues from e-commerce are growing, reflecting the greater confidence that consumers have in using these means of payment. Current technology is making this form of business grow exponentially in most sectors and countries. This chapter examines both existing technology and its evolution.

Keywords: B2B-B2C

1 Introducción

Al iniciar cualquier tipo de negocio en Internet, se ponen esperanzas en una cifra de ingresos que se desearía obtener partiendo de un presupuesto limitado. Existen muchísimas opciones y modelos de negocio a través del Internet, pero si de algo hay que convencerse es de que cualquier página web con un propósito definido, buenas estrategias y contenido de calidad puede convertirse en una importante fuente de ingresos. Para ello, se presenta la siguiente tabla donde se incluyen algunas de las páginas web con más ingresos en el año 2010¹.

Pos	Web	Ingresos anuales	Ingresos por segundo
1	Amazon	\$24,509,000,000	\$776.66
2	Google	\$23,650,560,000	\$749.46
3	Comcast	\$9,600,000,000	\$304.21
4	eBay	\$8,727,360,000	\$276.56
5	Yahoo	\$6,460,000,000	\$204.71
6	Reuters	\$3,400,000,000	\$107.74
7	AOL	\$3,137,100,000	\$99.41
8	Expedia	\$2,937,010,000	\$93.07
9	PayPal	\$2,900,000,000	\$91.90
10	iTunes	\$1,900,000,000	\$60.21
14	Hotels.com	\$1,000,000,000	\$31.69
16	Facebook	\$1,000,000,000	\$31.69
20	Skype	\$740,000,000	\$23.45
21	MySpace	\$520,000,000	\$16.48
23	Youtube	\$500,000,000	\$15.85
27	TripAdvisor	\$260,000,000	\$8.24
28	Linkedin	\$150,000,000	\$4.75

1.1 Los factores clave del éxito

Varios factores han tenido un importante papel en el éxito de las empresas de comercio electrónico. Según *Jesús Mendoza*, entre ellos se encuentran:

- Proporcionar **valor al cliente**. Los vendedores pueden conseguirlo ofreciendo un producto o una línea de producto que atraiga clientes potenciales a un precio competitivo al igual que suceden en un entorno no electrónico.

¹ Fuente: IncomeDiary.com

- Proporcionar **servicio y facilidad de ejecución**. Ofrecer una experiencia de compra amigable, interactiva tal como se podría desarrollar en una situación cara a cara.
- Proporcionar una **página web atractiva**. El uso de colores, gráficos, animación, fotografías, tipografías y espacio en blanco puede aumentar el éxito en este sentido.
- Proporcionar un **incentivo** para los consumidores para comprar y devolver. Las promociones de ventas pueden incluir cupones, ofertas especiales y descuentos. Las webs unidas por links y los programas de publicidad pueden ayudar en este aspecto.
- Proporcionar **atención personal**. Webs personalizadas, sugerencias de compra y ofertas especiales personalizadas pueden allanar el camino para sustituir el contacto personal que se puede encontrar en un punto de venta tradicional.
- Proporcionar un **sentido de comunidad**. Las áreas de chats, foros, registro como cliente, esquemas de fidelización y programas de afinidad pueden ayudar.
- Proporcionar **confianza y seguridad**. Servidores paralelos, redundancia de hardware, tecnología de seguridad en averías, cifrado de la información y cortafuegos pueden ampliar estos requisitos.
- Proporcionar una visión de 360 grados de la **relación con el consumidor**, definida como la seguridad de que todos los empleados, proveedores, y socios tienen una visión global e idéntica del consumidor. Sin embargo, los consumidores pueden no apreciar la experiencia de 'gran hermano'.
- Poseer la **experiencia total del consumidor**. Esto se consigue tratando con el consumidor como parte de la experiencia, se persigue que éste se sienta sinónimo de la marca.
- **Optimizando los procesos de negocio**, posiblemente a través de tecnologías de reingeniería de la información.
- Incluir **información clara** de los productos. Para ayudar a los compradores a hacer el trabajo de consumir, los vendedores deben proporcionar información comparativa y búsquedas de productos. La provisión de información de componentes y comentarios de seguridad e higiene pueden ayudar a los minoristas a definir el trabajo del comprador.
- Construir un **modelo de negocios sólido**.
- Crear una **cadena de valor añadido** en la que uno se orienta a un número "limitado" de competencias clave. (Las tiendas electrónicas pueden presentarse bien como especialistas o como generalistas si se programan correctamente.)

- Operar en o cerca del límite de la tecnología y permanecer allí mientras la tecnología sigue cambiando (pero recordando que los principios fundamentales del comercio se mantienen indiferentes a la tecnología).
- Construir una organización con suficiente **agilidad y sistemas de alerta** para responder rápidamente a los cambios en el entorno económico, social y físico de una empresa.

Los ejes principales del comercio electrónico B2C durante años han sido el transporte aéreo, agencias de viajes y operadores turísticos. Los juegos de azar y apuestas y los ingresos por la venta de ordenadores y programas informática están creciendo también a un ritmo importante. La evolución del comercio electrónico medida por el número de operaciones tiene la misma tendencia creciente que el análisis realizado por ingresos. Los ingresos del comercio electrónico crecen, lo que denota la mayor confianza que tienen los consumidores para utilizar estos medios de pago [1-5].

Según *Daccach, J.* los factores anteriormente comentados se pueden agrupar en cuatro bloques: **Seguridad.** El mayor obstáculo que enfrenta el comercio electrónico está marcado por la percepción de inseguridad que tienen los diferentes usuarios de Internet. Hay cuatro aspectos de esta seguridad que deben ser abordados por cualquier empresa que se embarque en el comercio electrónico. El primer aspecto está en la autenticación del usuario, es decir, que realmente quien está accediendo el sitio es quien dice ser. Igualmente hay que garantizar la integridad de la transacción, lo que implica que el contenido que llega al destino es copia fiel del contenido generado en la fuente. También es importante garantizar que el sitio de destino es quien dice ser y no alguien posando por otro para obtener un beneficio ilegalmente, y por último pero no menos importante, se debe establecer una protección contra intrusos. Cada día aparecen nuevas tecnologías garantizando el cumplimiento de los cuatro aspectos descritos y en numerosos países ya existe legislación que reconoce las firmas digitales como medio de identificación.

Disponibilidad. Es importante que el sitio web tenga una disponibilidad en la modalidad que comúnmente se conoce como 7x24, es decir, el sitio debe estar disponible 24 horas al día, 7 días a la semana. En la arquitectura de la solución se debe contemplar posibles rupturas en la disponibilidad causados por la baja escalabilidad (respuesta a crecimiento en el número de usuarios) del sitio.

Logística. La logística incluye la entrega del producto en el lugar indicado y en el tiempo comprometido. Si este punto no se controla desde un principio, está casi garantizado que no se podrá cumplir con lo prometido, haciendo que todo el esfuerzo dedicado al sitio comercial se quede en promesas. En este punto es importante tener en cuenta actividades que no dependan de personas, especialmente para poder responder ágilmente a los picos de compra en la actividad comercial. Entran en juego entonces el manejo electrónico de la relación de toda la cadena de suministro.

Diseño atractivo. Los aspectos anteriormente mencionados, se perciben por el usuario a través del portal de la web. Éste debe disponer de un diseño novedoso, que ofrezca confianza y a la vez, funcionalidad. Dentro de este punto se incluyen conceptos como usabilidad, accesibilidad y adaptabilidad de la web.

Finalmente, *Enrique Fernández* presenta los diez factores que según su estudio determinan el éxito:

Estrategia de marketing y visibilidad. Además de las 4P o las 6C, en el comercio electrónico hay que contar con las 4F del marketing online.

Las 4 P	Las 6 C	Las 4 F
Producto	Clientes	Flujo
Precio	Consistencia	Funcionalidad
Promoción	Creatividad	Feedback
Distribución	Cultura	Fidelización
	Comunicación	
	Cambio	

Por ello, se deben planificar mecanismos para atraer a clientes potenciales:

- Posicionamiento Natural en Buscadores
- Campañas de enlaces patrocinados en Buscadores
- Acciones de Email Marketing
- Display Advertising
- Publicidad Contextual
- Programas de Afiliados
- Notas de Prensa, Patrocinios y Relaciones Públicas.
- Marketing Viral
- Marketing de Guerrilla
- Acciones de Marketing off line

Propuesta de valor. El usuario debe percibir de manera clara y rápida las ventajas de comprar en una determinada web, que detecte las características que definen a la marca y que los mensajes inviten a la acción de compra.

Home Page. Por la Home Page se producen la mayoría de las entradas en el sitio web, es la primera impresión que recibe el usuario y muy influyente en el proceso de compra. Su diseño debe responder afirmativamente a las siguientes preguntas:

- ¿El diseño gráfico está trabajado?
- ¿La sección de ofertas está claramente representada?
- ¿La información es clara?
- ¿Múltiples puntos de acceso a los productos?
- ¿Se invita rápidamente a la compra de productos?

Categorización de productos. Consiste en conocer si la categorización de los productos en el sitio web y su adecuación a los modelos mentales del usuario es óptima. Para ello:

- El etiquetado de productos debe ser inequívoco.

- La jerarquía coherente.
- Acceso claro a los productos más vendidos.

Usabilidad de la web. La usabilidad es la facilidad que tienen los usuarios para conseguir sus objetivos en la web.

- ¿Es óptima la navegación?
- ¿Son legibles los textos?
- ¿El buscador interno funciona correctamente?
- ¿El lenguaje es claro?
- ¿Existen elementos de ayuda en la navegación?

Presentación de productos. Hay que tener en cuenta si la presentación de productos y la información que recibe el usuario es adecuada y incita al proceso de compra.

- ¿Se utilizan fotografías de productos?
- ¿Se da suficiente información acerca del producto?
- ¿Se incluyen valoraciones de usuarios?
- ¿Se incide en la parte emocional de la compra?

Proceso de compra. El proceso de compra es fundamental para que el usuario pueda culminar con éxito esta tarea.

- ¿Es ágil y rápido?
- ¿Es fácil acceder y editar el carrito de la compra?
- ¿Se ofrecen ayudas a lo largo del proceso?
- ¿No te obliga a registrarte y te explican las ventajas de hacerlo?
- ¿Se ofrecen las alternativas de pago adecuadas?

Credibilidad y confianza. La desconfianza es la principal traba a la compra para los usuarios españoles.

- ¿Existen garantías de devolución y privacidad?
- ¿Se muestra la seguridad con certificaciones?
- ¿Hay información clara sobre la política de privacidad y las condiciones de uso?

Atención al cliente. La atención al cliente durante y tras la compra del producto es un factor de clara incidencia en las ventas de un sitio web.

- ¿Son los datos de contacto siempre visibles?
- ¿Las formas de contacto son múltiples?
- ¿Se contesta por email en un periodo no superior a las 48 horas?
- ¿Se ofrecen ayudas contextualizadas?

Presión en la venta. Hay factores que afectan sobre la motivación de los clientes para adquirir un determinado producto o servicio.

- ¿Son las ofertas visibles y se presentan en función del contexto?
- ¿Se hacen ofertas personalizadas?
- ¿Hay descuentos por volumen?
- ¿Se presentan productos que sólo se pueden adquirir online?
- ¿Se entregan cupones por segundas y terceras compras?



2 Caso de éxito: Amazon

"Según Diego Piacentini, vicepresidente principal y gerente general de Amazon.com, en los primeros meses de operación después de haber abierto sus puertas virtuales en julio de 1995, Amazon.com vendía a clientes en 45 países. Hoy venden en más de 150 países. Piacentini dice que la adhesión a las leyes locales, el establecimiento de una presencia estratégica en el país y el suministro de un servicio impecable a los clientes son las claves de la expansión internacional de Amazon.com".

La siguiente sección presenta un caso de estudio de una de las campañas de la empresa para conseguir que el comercio electrónico funcionara a través de las fronteras internacionales. Cuando hablamos de empresas exitosas que realmente han hecho uso de la tecnología y el comercio electrónico para darle forma a su negocio, ganarle a su competencia, entrar en nuevos mercados, poner al cliente en el centro de ese negocio y obtener cuantiosos beneficios, no cabe duda que una de ellas es Amazon. Por eso es de interés estudiar a este gigante del comercio electrónico.

El comercio electrónico en Estados Unidos se ha desarrollado más rápido de lo que cualquiera esperaba, pasando rápidamente de un dudoso "¿sobrevivirá?" a una posición poderosa de "no podemos hacerlo sin él" en la economía estadounidense. Ahora el comercio electrónico está en posición de copar el resto del mundo de manera similar, y las compañías con presencia establecida en línea, como todos los recién llegados al mundo del comercio electrónico, están buscando consejo sobre la forma de conquistar la frontera internacional [6-15].

La clave para lograr el éxito internacional del comercio electrónico se encuentra en comprender un hecho simple: los clientes en todas partes quieren una mejor selección, más comodidad y mejor servicio. Tras reconocer este hecho, los vendedores al por menor en línea comprenderán pronto que el principal desafío a su expansión internacional es la habilidad de llevar esos beneficios universales a clientes en todo el mundo al mismo tiempo que se respetan las costumbres locales. Amazon.com ha seguido estos principios para crear activamente negocios de venta al por menor en línea en Europa, concentrándose principalmente en tiendas de Libros, Música y DVD y Video. En 1998, Amazon.com inició un sitio en Alemania, Amazon.de, y otro sitio en el Reino Unido, Amazon.co.uk. Al adoptar un enfoque estratégico firme y evaluar cuidadosamente las opciones, fueron capaces de transformar las aptitudes básicas en Estados Unidos en un éxito internacional.

Al examinar la manera en que han logrado las metas, se observan factores clave que pueden ayudar a otros sitios de comercio-electrónico en su acción para cruzar fronteras internacionales.

Desde su puesta en marcha, Amazon.com, una de las principales empresas de comercio electrónico B2C ("*Business to Consumer*"), ha experimentado un crecimiento incesante de su número de clientes, así como de su cifra de ventas. Actualmente se ha convertido en el sitio web de comercio electrónico más visitado en EEUU y también uno de los más importantes en Europa y Japón.

2.1 Historia de Amazon

En 1994, Jeff Bezos, Ingeniero eléctrico e informático estadounidense, dejó su trabajo como vicepresidente de una próspera empresa financiera y se trasladó a la ciudad de Seattle, donde fundó Cadabra.com en su propia casa. En 1995 lanza cadabra.com como una librería exclusivamente online. Tenía más de 200.000 títulos y estos se podían pedir también por e-mail. Tiempo después la bautizó Amazon, por el río Amazonas. En 1996, Amazon tenía más de 2.000 visitantes al día. Un año después los había multiplicado por 25. En mayo de 1997 amazon.com salió a bolsa. En 1999 el fundador de la empresa fue el Hombre del Año de Time en 1999 y seis meses después perdió mil millones de dólares, cuando el Nasdaq (mercado de valores donde cotizan las empresas tecnológicas de EE.UU.) cayó, debido al estallido de la burbuja de las punto com.

Para entonces Amazon vendía no sólo libros, sino también vídeos, software, etc. Bezos continuó con su empresa, sobrevivió al desastre y tras tres años de pérdidas remontó a finales del 2002 y continuó diversificando el negocio. Su compañía es aún el modelo de lo que será el comercio en este siglo.

2.2 Descripción de la web

En la actualidad Amazon.com está totalmente diversificada en diferentes líneas de productos, ofreciendo DVDs, CDs de música, software, videojuegos, electrónica, ropa, muebles, comida, etc. Y, por supuesto, libros. Además de amazon.com, dispone de sitios para Canadá, Reino Unido, Francia, Alemania, China y Japón. Está orientada al usuario final, por tanto sus ventas son al por menor [16-20].

Según algunos expertos, Amazon es una de las empresas que más contribuyó al cambio de concepto de consumidor (de pasivo a activo) que se produce a fines del siglo XX. Fue de las primeras webs que comenzó a utilizar la información que necesariamente manejaba para las operaciones de venta, en información que permitía al comprador afinar su elección, buscar lo similar tanto como lo opuesto, comparar precios y, en el caso de los libros, incluso tener acceso a los comentarios que éste haya merecido en distintos países.

La persona se registra en el sitio con sus datos personales y una vez hecho eso, no importa la experiencia que tenga en Internet ya que en Amazon se asiste al usuario como si hubiese un vendedor personal preparado para ayudar a quien lo necesite. Entonces, las personas no sólo encuentran variedades enormes de ofertas y productos, sino la guía y recomendaciones especiales para tener una buena experiencia. Amazon se esfuerza en conocer al cliente y hacerle el seguimiento apropiado. Por eso, además, se basa en experiencias anteriores de compra para recomendar qué hacer en la siguiente ocasión de visita. También hay guías de personas que ya han comprado lo mismo que se está buscando.

2.3 Atractivo Universal del Comercio Electrónico

La popularidad cada vez mayor de Internet en todo el mundo ha colocado al comercio electrónico en posición para un crecimiento futuro fenomenal. Aunque el potencial de crecimiento internacional parece ilimitado, hay desafíos para alterar las expectativas y comportamiento de los clientes. Si puede tomarse como indicación la experiencia de Amazon.com, el abrumador atractivo universal del comercio electrónico eventualmente cambiará las costumbres de compra internacionales. A fin de hacer planes para este cambio, se deben examinar primero los beneficios de comprar en línea, que son válidos tanto para los clientes nacionales como internacionales.

- **Selección:** en países donde la selección de tiendas es limitada por las condiciones económicas o costumbres locales, el comercio electrónico puede ser una revelación, al ofrecer productos y servicios de los que muchos clientes habían pensando que nunca podrían comprar. En efecto, estudios demuestran que los clientes consideran el factor selección como la cualidad más importante de Amazon.com.
- **Comodidad:** muchos ejecutivos de negocios han enfrentado el desafío de tratar con diferentes zonas horarias en sus esfuerzos para llegar a clientes internacionales. Pero las tiendas en línea nunca cierran, permitiendo que el cliente compre durante las 24 horas del día, siete días a la semana, no importa donde se encuentre.
- **Servicio al cliente:** en Estados Unidos y en todo el mundo, el servicio al cliente ofrece a las compañías de comercio electrónico la oportunidad de destacarse en comparación con las tiendas físicas. Los compradores deben poder conseguir respuesta a sus preguntas, devolver mercancía con facilidad, y recibir comunicaciones adecuadas del vendedor. Para los clientes europeos y japoneses, no acostumbrados al servicio de 24 horas al comprador, las capacidades de la Internet brindan a los sitios de comercio electrónico un factor diferencial clave respecto a las tiendas con paredes y techo. El desafío para los vendedores en línea es tener representantes de servicio al cliente que comprendan adecuadamente las necesidades de los compradores en diferentes países del mundo.
- **Información:** Internet les permite a los consumidores acceso a un tesoro de información, con frecuencia considerablemente más de lo que ellos podrían encontrar en el mundo físico, ayudándoles a tomar decisiones de compra mejor informadas que nunca.
- **Garantía y seguridad:** todos los compradores quieren asegurarse de que sus compras en línea son seguras. La industria ha recorrido un largo camino para ofrecer sistemas de codificación modernísimos que virtualmente garantizan una transacción segura.

2.4 Facilitación de ventas internacionales

El poder de Internet hace fácil la conexión de vendedores en línea con clientes en todo el mundo. Cuando la gente habla de la expansión del comercio electrónico internacional, con frecuencia

pasa por alto el hecho de que un sólo sitio web puede vender a los mercados internacionales sin agregar tiendas físicas o depósitos en el extranjero y sin hacer inversiones importantes para estudiar el potencial de los mercados fuera de Estados Unidos.

En su primer mes de operaciones después de abrir sus puertas virtuales en julio de 1995, Amazon.com hizo ventas a clientes en 45 países. Hoy día vende en más de 150 países. En la actualidad el 22 por ciento de las órdenes de compra de Amazon.com vienen de fuera de Estados Unidos, y el 14 por ciento de ellas provienen de Europa solamente.

2.4.1 Estrategias para ampliar las ventas internacionales

El número del 26 de julio de 1996 de la revista *The Economist* resumió de manera muy sucinta algunos de los desafíos del comercio electrónico internacional: "*En Europa, Internet ayudará a convertir la divisa única en la base de un genuino mercado único para los consumidores. No obstante, los europeos están menos preparados que los estadounidenses para comprar electrónicamente: son menos propensos a tener tarjetas de crédito, tienen menos experiencia en comprar por correo, y generalmente son más conservadores en sus hábitos de compra*". Debido a esos desafíos, los sitios de comercio electrónico deben promover enérgicamente sus ventajas a fin de cambiar efectivamente el comportamiento de los compradores o ajustar sus operaciones a fin de que respeten las costumbres locales. Por ejemplo, debido a que los consumidores europeos y japoneses no usan regularmente tarjetas de crédito, los sitios Amazon.co.uk y Amazon.de ofrecen opciones de pago adicionales, como hacerlo con cheques y giros postales, que reflejan las necesidades y patrones de conducta del consumidor internacional.

Al expandirse internacionalmente, Amazon.com ha aprendido varias estrategias clave que nos han ayudado a superar una variedad de obstáculos y dificultades.

- **Adhesión a las leyes locales:** la primera prioridad de todos los vendedores electrónicos que quieren expandirse internacionalmente es respetar las leyes locales. Antes de concentrarse en brindar una selección y servicios mejores a los clientes, hay que asegurarse de que la compañía no incurre en problemas legales debido a sus acciones. Por ejemplo, en Alemania no se permite a los vendedores reducir el precio de los libros. Debido a que Amazon.com es sumamente considerada por los precios competitivos, esta ley forzó a examinar sus ventajas y encontrar otras maneras de satisfacer las necesidades diversas de los clientes alemanes, como la amplia selección de productos y servicios y la perspectiva brindada por los editores locales.

Los acuerdos internacionales también son importantes. Por ejemplo, algunas cuestiones sobre la privacidad en línea son más sensibles en Europa que en Estados Unidos. En efecto, la Unión Europea y el gobierno de Estados Unidos llegaron recientemente a un acuerdo preliminar para el tratamiento de datos personales y confidenciales. En Amazon.com se usa la información personal para llevar beneficios adicionales a los clientes, como una experiencia de compra más personalizada. Por ejemplo, cuando un cliente está considerando la compra de un libro, le ofrecen otras selecciones sobre temas en los que el cliente ha mostrado previamente un interés.

Además de respetar las costumbres locales, los sitios de comercio electrónico deben superar costumbres como horarios limitados o abastecimientos insuficientes que pueden causar que no se satisfagan las necesidades del cliente y crear su resentimiento.

- **Expansión por medio de adquisiciones:** para algunas compañías de comercio electrónico la compra de firmas vendedoras al por menor en el mercado seleccionado es una manera de ayudar a expandirse internacionalmente. Amazon.com compró dos sitios de comercio electrónico europeos a comienzos de 1998 (Telebuch en Alemania y Bookpages en Reino Unido) y luego los volvió a lanzar como sitios bajo la marca de Amazon.com. Los sitios tenían una clientela leal, lo cual le permitió a Amazon.com obtener inmediatamente una base sólida de clientes en esos mercados.
- **Establecer una presencia en el terreno:** incluso con las capacidades increíbles de la Internet, puede ser difícil operar un negocio internacional sin tener alguna clase de presencia física en otros países. Esto puede asumir la forma de personal de ventas en el terreno en mercados clave, centros de distribución internacional y centros de servicio al consumidor.

Debido al apoyo abrumador que ha recibido Amazon.com del público europeo, los depósitos de mercancía y los centros de servicio al consumidor en Estados Unidos no podrían sostener el nivel de ventas que se esperaba en Europa. Para satisfacer esta demanda creciente, Amazon.com abrió centros de servicio al consumidor en Slough, Inglaterra, y Regensburg, Alemania, y más recientemente abrió un centro en La Haya para atender pedidos de Alemania, Reino Unido y el resto de Europa, empleando representantes políglotas para atender a la diversa clientela europea.

- **Seleccionar un mercado receptivo:** Los vendedores en línea deberían buscar mercados cuyas necesidades estén alineadas estrechamente con los productos y servicios que ellos ofrecen. Por ejemplo, mucha gente se ha preguntado, "¿Por qué Alemania?". El Reino Unido es un destino común para la expansión internacional de muchas compañías, pero Amazon.com también vio un gran potencial en el mercado alemán. En este mercado, los vendedores en línea pueden prosperar al brindar un nivel de servicio al cliente que es imposible de encontrar en las tiendas físicas. Además, Alemania es una nación importante en el campo editorial y la lectura, con aproximadamente 2.000 casas editoras, lo cual indica un fuerte deseo de libros, que constituyen el segmento básico de Amazon.com.
- **Nunca debe subestimarse la importancia del servicio al consumidor:** Después que un sitio de comercio electrónico ha establecido una presencia internacional, debe concentrarse continuamente en proveer un servicio excepcional al consumidor. La meta de Amazon.com es crear la compañía más orientada hacia el consumidor en el mundo, y por ello la capacidad de ofrecer el mejor servicio posible al consumidor, tanto

nacional como internacionalmente, es la más alta prioridad. Con ese fin, Amazon ha contratado editores locales tanto en Alemania como en el Reino Unido para que brinden la perspectiva que sólo pueden ofrecer los residentes locales. También han hecho que la vista y sensación de los sitios Amazon.co.uk y Amazon.de sean consecuentes con el sitio original de Amazon.com, ofreciendo una sensación de familiaridad a los clientes que conocían el sitio primario. Y han ofrecido los mismos servicios innovadores en los sitios internacionales así como en el sitio estadounidense, tales como Auctions (subastas) y zShops (compra fácil) que permiten a los clientes comprar y vender productos con otros clientes de Amazon.com, expandiendo la selección de productos disponibles a través del sitio.

2.4.2 Lo que hace falta

Por medio de la atención a los clientes y estudios cuidadosos, los esfuerzos de Amazon.com han sido recompensados con un apoyo importante de los clientes. Según Media Metrix, Amazon.co.uk, Amazon.de y Amazon.com son los tres sitios más populares de comercio electrónico entre el público europeo. Amazon.co.uk ha creado una base de clientes de más de un millón en menos de 18 meses, y Amazon.de también tiene más de un millón de clientes.

Pero a fin de que la industria del comercio electrónico se siga expandiendo internacionalmente, los vendedores al por menor y los clientes deben instar a los gobiernos a que se abstengan de dictar reglamentaciones o impuestos que puedan frenar su crecimiento. Es difícil recordar que Internet todavía está en su infancia y requiere políticas que fomenten el crecimiento y promuevan el acceso a Internet en todo el mundo. No podemos saber cómo el comercio electrónico beneficiará nuestras vidas en el futuro, de manera que los gobiernos deberían ser cuidadosos en no limitar la clase de pensamiento innovador que ha traído a la industria hasta este mundo. Al trabajar juntos con los gobiernos, los vendedores en línea como Amazon.com pueden ayudar a realizar el potencial pleno de Internet [21-29].

De la misma manera en que Amazon.com ha tenido éxito internacionalmente, otros sitios de comercio electrónico pueden lograr resultados respetando las leyes y costumbres locales mientras atienden necesidades universales y adecúan sus ofertas no sólo para satisfacer sino también exceder las expectativas locales. Al brindar una selección, comodidad y servicios mejores que los que los compradores internacionales reciben de las tiendas físicas, las compañías de comercio electrónico pueden crear una presencia fuerte en otros países y preparar el camino para una exitosa expansión internacional.

3 Caso de Éxito: PayPal

3.1 Introducción

De manera general, se puede decir que PayPal (www.paypal.es) es un procesador de pagos online. Actualmente, es el servicio de transferencia de dinero más popular en el mundo, con más de 87 millones de cuentas activas en 190 mercados y 24 divisas de todo el mundo². Muchas veces galardonado por distintos portales especializados en la red, es uno de los métodos más eficientes para realizar transferencias por Internet, incorporando otros mercados tradicionales como el uso de tarjetas de crédito, cuentas bancarias y tarjetas de débito, entre otras tantas posibilidades más. Con este servicio, los usuarios pueden abonar el importe de sus compras con tarjeta de débito, tarjeta de crédito, cuenta bancaria o saldo de PayPal sin compartir su información financiera con el vendedor.



El surgimiento de Internet como modelo de negocio y su apertura al mercado comercial internacional, trajo consigo la aparición de distintos modelos de transacción electrónica, por medio de los cuales usuarios de todas partes del mundo pueden intercambiar dinero de unos a otros de forma instantánea, en cualquier momento, y sin la necesidad de intermediarios físicos.

Este es el caso de PayPal, uno de los servicios de transferencia de dinero más populares en estos días, que ha sabido ganar un importante espacio en la red a partir de la implementación de diversas plataformas de pago que lo hacen compatible con prácticamente cualquier sistema. Además ofrece una plataforma de pagos abierta, PayPal X, que permite a los desarrolladores construir aplicaciones de pagos innovadoras sobre múltiples arquitecturas y dispositivos.

La empresa perteneciente al grupo eBay facilita un comercio electrónico realmente global.

3.2 Antecedentes y funcionamiento

Fue creado en 1998 por Peter Thiel y Max Levchin bajo el nombre de Confinity y fue por su fusión con X.com cuando pasó a denominarse por el nombre que hoy se conoce. Algunos años más tarde, precisamente en Octubre de 2002, la empresa fue comprada por eBay, el gigante de las ventas por la red, quien hasta el día de hoy sigue siendo su propietario.

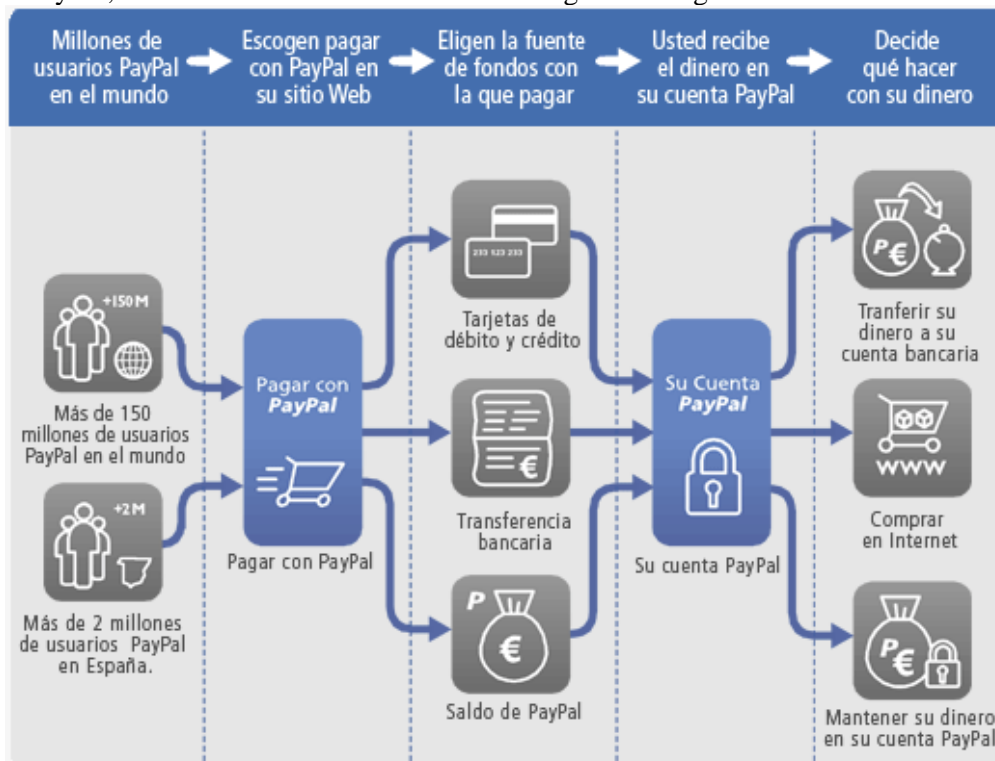
La idea es, básicamente, muy simple: cualquier usuario de Internet con una cuenta de correo electrónico (prácticamente todos) puede crearse una cuenta en PayPal y comenzar a recibir y enviar dinero al instante. Claro que, en este punto, surgen algunas limitaciones en las características de envío (que varían de acuerdo a cada país) y de cobro, que sólo pueden ser retiradas verificando la cuenta con una tarjeta de crédito o, en algunos casos, de débito.

De esta forma, todos los usuarios registrados contarán con un balance de dinero virtual, al que podrán agregar fondos desde su cuenta bancaria o tarjeta de crédito, y a partir del cuál podrán realizar compras por Internet utilizando tanto el saldo de su cuenta, como también a través de su tarjeta de crédito, utilizando a PayPal como intermediario y evitando así ingresar el número de la tarjeta en sitios desconocidos, con todos los perjuicios que esto podría llegar a causar.

Quienes quieran utilizarlo para cobrar por la venta de bienes o servicios, podrán retirar el saldo del balance de PayPal pidiendo un cheque directamente desde el sitio, volcando el dinero a su tarjeta de crédito, redirigiéndolo a su cuenta bancaria, o a través de distintos servicios de giro internacional (sólo disponibles en algunos países).

² Datos recogidos de <http://bloganalisis.com> correspondientes al 6 de marzo de 2009.

Según PayPal, el funcionamiento se resume con el siguiente diagrama:



No debemos olvidar que PayPal es un empresa y nunca se queda con las manos vacías, sino que realiza distintos cobros y comisiones al vendedor en caso de transferencias dentro del sitio, o al comprador en caso de realizar algún giro, solicitar el envío de un cheque, u otras prestaciones similares.

Algunas críticas a este sistema de pagos apuntan a su política mediante la cuál el comprador parece siempre tener la razón. De esta forma, los movimientos dentro del sitio sólo son avalados siempre y cuando ambas partes estén de acuerdo, dejando en manos del comprador la posibilidad de cancelar un pago, incluso hasta 90 días después de realizada la operación, alegando un uso no autorizado, usurpación de personalidad, o que el objeto por el cuál se ha pagado no ha sido recibido o difiere demasiado de la descripción por parte del vendedor.

Esto, que es una gran ventaja para compradores, resulta en un altísimo riesgo para vendedores que muchas veces quedan desamparados ante la mala fe de algunos de sus clientes, que habiendo recibido correctamente los envíos pueden exigir un reembolso del dinero hasta varios meses después [30-37].

Claro que estos riesgos siempre están presentes entre las transacciones entre desconocidos, y siempre dependerá de la ética de las personas que la lleven adelante. De todas formas, y aún teniendo en cuenta los riesgos que conlleva utilizar el servicio, sigue siendo uno de los métodos más seguros de la red, y ante todo uno de los más utilizados y extendidos en el comercio electrónico y las compras por Internet.

3.3 PayPal en cifras

Las cifras que caracterizan el negocio de PayPal pertenecientes al 3º trimestre del 2010 son³:

³ Según <https://www.paypal-press.es/> y <http://www.cotizalia.com/>

- 94 millones de cuentas activas
- 190 países y 24 divisas
- 20 países con sitios web locales
- Índice de fraude muy bajo (0,15%)
- 971 millones de dólares de ingresos en el cuarto trimestre de 2010, un 22 por ciento más que en el mismo período del pasado año
- 27 mil millones de dólares componen el valor total de pagos efectuados por PayPal en el cuarto trimestre de 2010, un 26% más que los realizados en el mismo período del pasado año.
- 3.380 dólares fueron gestionados cada segundo durante el tercer trimestre de 2010
- En 2009, sus ingresos crecieron un 16%. hasta los 2.800 millones de dólares, aunque en la recta final del año -cuarto trimestre- aceleró su crecimiento al 28%.
- El objetivo de PayPal pretende alcanzar los 4.800 millones de dólares de facturación en 2011, que supone duplicar en tres años.
- En su ecosistema financiero permanecen estables más de 3.000 millones de dólares en las cuentas de sus usuarios.
- En España entre 1,7 y 2 millones de usuarios disponen de una cuenta PayPal y numerosos sitios Web ofrecen PayPal como forma de pago.
- En España, se abre una nueva cuenta PayPal cada 25 segundos.
- PayPal se ha posicionado en el mercado como líder de soluciones de pago tanto para el comprador como para el vendedor.

3.4 Características del negocio

Segmento del negocio: la posición que ocupa dentro de la cadena de valor es como intermediario de transacciones.



4

Proposición de valor: la diferenciación frente a sus competidores se basa en la oferta global y la seguridad.

Ventajas de PayPal para compradores

Pagando tus compras con PayPal te beneficiarás de estas ventajas:

<p>Seguridad Tus datos financieros no se comparten con el vendedor.</p>	<p>Protección Tus compras están protegidas sin límite de importe por la <u>Política de protección</u>.</p>
<p>Rapidez El vendedor recibe el pago al instante y envía el artículo mucho antes.</p>	<p>Comodidad Paga en 2 sencillos pasos. No tendrás que introducir tus datos en cada compra.</p>
<p>Flexibilidad Tú eliges cómo pagar: tarjeta, cuenta bancaria o saldo de PayPal.</p>	<p>Gratis Sin comisiones ni cuotas. Pagar con PayPal no cuesta nada.</p>

Ventajas de PayPal para vendedores

Cobrando tus ventas con PayPal te beneficiarás de estas ventajas:

<p>Más ventas Incrementa tus ventas ofreciendo la forma de pago preferida por el 26%* de los compradores online.</p>	<p>Protección Tus ventas están protegidas sin límite de importe por la <u>Política de protección</u>.</p>
<p>Menos costes Sin cuotas de alta, mantenimiento o cancelación. PayPal sólo te cobra cuando recibes un pago (ver tarifas).</p>	<p>Comodidad Controla todas tus ventas y accede a tu historial de transacciones desde una sola cuenta.</p>
<p>Flexibilidad Podrás aceptar pagos con tarjeta, transferencia bancaria y saldo de PayPal con total seguridad.</p>	<p>Internacional Amplia tu mercado y vende tus productos a más de 150 millones de usuarios en 190 países.</p>

5

Segmento del mercado: amplio alcance que involucra tanto compradores como vendedores, particulares y empresas.

⁴ Imagen tomada de "PayPal has company" por Freire A., Coronado P., Aguilar F.

⁵ Nielsen Online, Febrero 2008.



Modelo	PayPal
C2C	Método # 1 de pago en eBay – 5 veces más aceptación que Visa. Facilitador dominante de pagos en otros sitios de subastas líderes como Yahoo y Amazon.
C2B	Más de 1.200.000 empresas, firmaron en un plazo de 8 meses del lanzamiento de las cuentas “premium”, casi el 80% del total de volumen de pagos va a cuentas de las empresas. El segmento destino incluye pequeñas y medianas empresas.
B2C	Proveedores de pagos back-end reemplazan la ineficiencia de los cheques por pagos masivos por correos.
B2B	B2B ya representa más del 25% del volumen diario: Vendedor: Ahorro en facturación electrónica Comprador: Descuentos en precios por pagos rápidos.

Datos obtenidos del estudio realizado por Freire A., Coronado, P. y Aguilar F. "PayPal has company"

Fuente de ingresos: comisiones, que en todo caso, son más bajas que otros competidores del sector.

Transacción	Política de Precios
Abrir una Cuenta	N/A
Transferir fondos de tu cuenta bancaria a tu cuenta PayPal	N/A

Enviar dinero (pago personal)	N/A dentro de USA usando el saldo en PayPal o cuenta bancaria. 2.9% + \$0.3 por la transacción dentro de USA usando la Tarjeta de Crédito o Débito. Para pagos personales el remitente puede pagar la comisión o transferirla al destinatario.
Recibir dinero (pago personal)	N/A dentro de USA usando el saldo en PayPal o cuenta bancaria. Si es desde una Tarjeta de Crédito o Débito, el remitente puede pagar la comisión o transferírsela a Ud. Si la comisión es trasferida a Ud. -> 2.9% + \$0.3 por la transacción en dólares estadounidenses. Comisión si Ud. hace click en "Request Money" de la cuenta de un amigo o familiar.
Productos y servicios (pago por compras)	2.9% del valor que recibe + \$0.3 por ser pagos en dólares estadounidenses.
Pagos internacionales	Comisión por enviar o recibir dinero de otro país. Aplica una tarifa de procesamiento del 2.5% sobre tasa de cambio. Comisión de acuerdo al acuerdo legal definido para cada país.
Retiro de dinero	Sin costo si regresa a la cuenta bancaria. 1.5% si prefiere recibir con cheque.

Datos obtenidos del estudio realizado por Freire A., Coronado, P. y Aguilar F. "PayPal has company"

En España, estas comisiones para particulares o compradores son:

Compra		Transferencia personal	
Pagar	Recibir pagos	Enviar dinero	Recibir dinero
Gratis*	De 1.9% a 3.4% + €0,35 EUR*	Gratis* si se utiliza el saldo de PayPal o una cuenta bancaria 3,4% + €0,35 EUR* para pagos con tarjeta de débito o crédito (esta tarifa la pueden pagar el remitente o el destinatario).	
* Tarifas adicionales para pagos internacionales y conversión de divisas (haga clic en la flecha para contraer)			
Se puede aplicar una tarifa internacional adicional del 0,5%. Esta tarifa no se aplica a vendedores que están registrados con PayPal en un país de la UE y que reciban pagos en euros de otros países de la UE.			
Si la transacción conlleva conversión de divisas, ésta se realizará mediante el tipo de cambio minorista determinado por PayPal. Este tipo de cambio incluye un margen del 2,5 % con respecto al tipo de cambio al por mayor que utiliza PayPal para obtener divisas extranjeras.			

Y para empresas o vendedores:

Tarifas por recepción de pagos nacionales.	
Ventas mensuales	Precio por transacción*
€0,00 EUR - €2.500,00 EUR	3,4% + €0,35 EUR
€2.500,01 EUR - €10.000,00 EUR	2,9% + €0,35 EUR
€10.000,01 EUR - €50.000,00 EUR	2,7% + €0,35 EUR
€50.000,01 EUR - €100.000,00 EUR	2,4% + €0,35 EUR
> €100.000,00 EUR	1,9% + €0,35 EUR

Competidores: actualmente, algunos competidores directos son Alertpay , Payclick, Obopay, Moneybookers, Billpoint, Ixaris Systems, WePay, Paymo, 2checkout, ccNetPay, etc. Sin embargo, estos negocios se encuentran localizados en determinados países o se centran en un tipo de transacciones concretas. Por ello, de momento el único competidor que amenaza realmente a PayPal de manera global es Google Checkout de reciente creación y que siguiendo la línea de Google, promete ser un fuerte rival en el mercado con comisiones más bajas [38-45].

3.5 Claves del éxito

PayPal es una empresa que ha tenido un gran éxito en el comercio electrónico por varias razones:

- Facilita enviar y recibir dinero a cualquier parte del mundo.
- Es un intermediario que en sí mismo, facilitando el comercio electrónico. PayPal es muy usado en Ebay, Amazon, Mercado Libre, etc.
- Protección de datos: se puede pagar sin compartir la información de la tarjeta de crédito o débito o cuenta bancaria con el vendedor o persona que recibe el dinero, así no se corre el riesgo que hagan mal uso de los datos financieros.
- Las comisiones que cobra PayPal son más bajas que muchos de sus competidores.
- Cada vez mas empresas aceptan pagos por medio de PayPal.
- PayPal está en muchos países del mundo, fomentando el comercio globalizado.
- Cobra la comisión a la persona que recibe el dinero, no a la persona que envía.
- PayPal tiene un buen sistema de seguridad, incluso a la espera de una patente.
- Potencia las ventas en otras webs. Muchas empresas se han visto beneficiadas al incluir como método de pago PayPal obteniendo un aumento de las ventas. Por ello, la colabo-

ración con PayPal puede resultar muy beneficiosa. Zara, Vueling, Logitravel, Alsa, Facebook o Privalia son algunas de las empresas que han apostado por implantar este sistema de pago en sus webs.

- Los valores de la empresa se basan en la seguridad y la confianza del comprador. Nació en el momento adecuado, aprovechando la inseguridad que genera el pago por Internet.
- Ha llevado a cabo fuertes campañas de marketing viral.
- Las empresas se fían por el bajo porcentaje de fraude y las personas por la promesa de devolución del dinero.
- PayPal no sólo está en la Red. La compañía ha apostado por un servicio vía móvil que permite enviar y recibir dinero a través de estos dispositivos. Con el cual, el coste de envío y recepción del dinero es cero y sólo es necesario conocer el número de teléfono de la persona a la que deseas transferir el dinero. Esto sitúa a PayPal en un claro competidor dentro de la banca online y a través del móvil.

4 Casos de éxito: e-Administración

El concepto de e-Administración, e-Government o gobierno electrónico engloba los siguientes tipos de comercio electrónico:

- A2B (administración - business o negocio): relaciones con empresas.
- A2C (administración – consumidor o ciudadano): relaciones con ciudadanos.
- A2A (administración - administración): relaciones entre otras administraciones locales o estatales.

Hoy día, las regiones líderes en gobierno electrónico ofrecen a los ciudadanos y a las empresas una variedad de servicios que son útiles en tareas cotidianas, 24 horas al día y 7 días a la semana. Cuándo describen sus servicios, *fácil, ahorro y cómodo* son las palabras más habituales. Centran su innovación en resolver los problemas más comunes y las necesidades de la mayoría. Están orientados a la demanda. El éxito se está midiendo ahora en términos de la denominada adopción (uso eficaz del servicio por parte de la población) y satisfacción de los usuarios. En algunos casos, los programas de gobierno electrónico son una evolución o un complemento a los programas de relación con los ciudadanos que se pusieron en marcha de forma presencial (en las oficinas públicas de la ciudad) o por teléfono (un *call center*) durante la última década o aún antes. Estos programas ofrecen un único punto de contacto con el ayuntamiento, sin tener en cuenta su organización interna, y son llevados a cabo por una estructura separada o, en algunos casos, están externalizados [46-55].

Ser multicanal (o *click-call-face*), compartiendo los mismos sistemas y bases de datos por diferentes canales, es ahora un objetivo común en las regiones examinadas y un requisito para las nuevas plataformas tecnológicas que están construyendo. Últimamente, el interés se dirige hacia la usabilidad (proporcionando características y formatos fácilmente reconocibles y utilizables), la accesibilidad (aplicaciones abiertas a usuarios con capacidades físicas o mentales reducidas) y neutralidad tecnológica (utilizable sin tener en cuenta un software particular).

La clave es encontrar qué tipos de aplicaciones utiliza más frecuentemente e intensamente la gente o las empresas, y dónde pueden ganar tiempo, dinero y comodidad si se realizan en línea. Algunos de los servicios más populares son⁶:

- Cambio de residencia.
- Permiso de obras.
- Registros de actividad comercial.
- Solicitud de vivienda protegida.
- Permisos para eventos en la calle.
- Organización de una boda.
- Certificado del censo electoral.
- Presentación y comprobación de facturas.
- Documentos de registro de población.
- Pago de impuesto y multas.

⁶ Según el “Estudio europeo sobre e-gobierno”

- Solicitud de citas con una oficina de la ciudad.
- Preguntas, quejas y reclamaciones.
- Acceso a licencias de aparcamiento.
- Registro de licencias para animales.
- Préstamos en bibliotecas.
- Solicitud de información del registro y catastro de un terreno.

El gobierno electrónico exige integración, desde el *front-end* hasta el *back-end*, transdepartamental, o incluso cruzando los límites tradicionales de la entidad (ayuntamiento, diputación, etc.). La integración significa un objetivo común, buenos estándares y un conjunto de herramientas para facilitar las comunicaciones. El gobierno electrónico induce a las regiones a desarrollar (o comprar) nuevos sistemas o, como mínimo, nuevos componentes de servicio (autenticación, archivo digital o gestión de documentos). Hay ventajas obvias de escala y riesgos serios de mala gestión. Para lograr un uso eficaz del servicio por parte de la población de deben desarrollar campañas de marketing y comunicación potentes para facilitar la difusión del gobierno electrónico entre el público. Los programas de marketing (intensos y costosos) se tendrían que considerar en los programas de gobierno electrónico como una inversión, como es el caso de las inversiones en tecnología o, últimamente, en gestión de cambio. El marketing social o público tradicional no es muy apropiado para este tipo de programas, en el cual el ciclo de adopción y madurez es complejo y se tendría que hacer a medida para diferentes audiencias. El objetivo aquí no es mejorar la imagen pública o crear una identidad de marca, sino más bien cambiar las actitudes individuales y, al final, adquirir nuevos usuarios y más transacciones.

En los programas de marketing de gobierno electrónico, las regiones no se tendrían que centrar sólo en hacer campañas, sino en el ciclo completo de desarrollo de producto y consecución de público. Tendrían que conocer a fondo las características de la demanda, entender las necesidades y expectativas de los usuarios, asegurar su implicación en el proceso entero de diseño y aplicación y escuchar su respuesta. Algunas regiones están introduciendo mecanismos nuevos para entender la posición de los clientes en el proceso de adopción y darles a conocer el servicio, provocar su interés, dejarlos probar y retener usuarios leales⁷.

4.1 La necesidad de una visión integral

La e-Administración, como elemento integrante del nuevo esquema de relación entre la administración y la población, exige una adaptación y evolución de los sistemas de información públicos actuales. En el sistema resultante, que tecnológicamente ha de sustentarse en un modelo ÚNICO e INTEGRADO, donde aparecen cuatro objetivos estratégicos o conceptos clave, sobre los que debe pivotar su definición y alcance⁸:

Accesibilidad. Profundizando en una administración transparente y abierta al ciudadano, aumentando el número de servicios ofrecidos, mejorando la calidad de los mismos, reforzando el papel de terceros colaboradores en los procesos de gestión y avanzando hacia el modelo de “ventanilla única”. Desde el punto de vista de los sistemas de información, la accesibilidad hace referencia al acceso interno a aplicaciones y datos, así como, fundamentalmente, al acceso externo, en su doble vertiente de consulta y teletramitación; ambos, bajo la cobertura de los aspectos relativos a la seguridad, tanto desde un punto de vista técnico como normativo.

⁷ Información recogida de “Estudio europeo sobre e-gobierno”

⁸ Recogidos de “E-Government: una nueva relación con el ciudadano”

Conocimiento. Estructurando, consolidando e interrelacionando los datos de los sistemas de información para que, a partir de los mismos, sea posible generar información y conocimiento de la realidad que nos rodea en todos sus niveles de agregación: país/comunidad/provincia/municipio/empresa/ciudadano. Tecnológicamente, esto implica diseñar y alimentar un repositorio de información corporativo, dotándolo de herramientas para explotar los datos en dos vertientes básicas: información a terceros e información a los gestores públicos.

Eficacia. Logrando optimizar la actividad operativa de las administraciones, facilitando la agilidad y flexibilidad de la gestión y la racionalización de esfuerzos y recursos. Para ello, el sistema debe abarcar el conjunto de procesos, actividades, tareas y flujos de información de la administración de forma normalizada (procedimientos, documentos, formularios, etc.) e integrada (dato único, imágenes). En otras palabras, el sistema ha de comunicarse con los cuatro grandes grupos de procesos que operan en los sistemas de la administración pública: la gestión económico-financiera, la gestión de recursos humanos, los procesos departamentales y la gestión de expedientes, que engloba, estructura y da coherencia a todos ellos.

Solidez y evolución. Desarrollando los componentes del sistema sobre una arquitectura de sistemas de información basada en el modelo de proceso definido e implementando una plataforma tecnológica avanzada, robusta y con capacidad de evolución, que facilite la incorporación de nuevas herramientas de gestión y permita la reutilización de componentes.

4.2 Componentes imprescindibles de un sistema de e-Administración

Los elementos básicos que deben incluirse en una solución exitosa para la e-Administración son⁹:

- El modelo básico de tramitación (MBT)
- El sistema de información soporte a los procesos de e-Administración, compuesto a su vez por cuatro módulos básicos:
 - el repositorio de información corporativo.
 - el gestor de expedientes.
 - los elementos de acceso.
 - los sistemas de seguridad.

4.2.1 El modelo básico de tramitación

La primera gran tarea a abordar a la hora de considerar un escenario de e-Administración es definir el modelo básico de tramitación (MBT) de la administración interesada.

El MBT es un esquema básico de referencia para la definición, tramitación y explotación de información de todos los procedimientos gestionados en las diferentes unidades organizativas de la administración. Establece una serie de datos, fases/trámites y tareas que son comunes para el conjunto de procedimientos administrativos. Sobre esta base de mínimos de referencia comunes, es posible incorporar información adicional específica de cada procedimiento.

El resultado es que el conjunto de procedimientos administrativos presenten una misma cabecera de datos y que procedimientos similares compartan un mismo esquema y fases de tramitación, identificando sus flujos y los órganos que intervienen (órgano gestor, órgano de control económico, órgano de resolución, etc.).

⁹ Recogidos de "E-Government: tecnología y calidad."

4.2.2 El repositorio corporativo

El repositorio de información corporativo está diseñado para dar respuesta, principalmente, a las necesidades de información del ciudadano y del gestor o funcionario público. El ciudadano, a través de las diferentes vías de contacto -internet, CAU, ventanilla, teléfono-, puede acceder a toda aquella información y expedientes generados en torno a su persona, de forma clara y sencilla. El gestor o funcionario público, a través del análisis de los indicadores clave de gestión, obtiene respuestas a preguntas como: qué se hace (nivel de servicio), cuándo y cómo se hace (eficiencia) y con qué recursos se hace (eficacia).

En el plano más operativo, el repositorio corporativo consistirá básicamente en una base de datos centralizada y estructurada. Esta base de datos se alimentará principalmente del sistema de gestión de expedientes, generador fundamental de la información requerida, y del resto de sistemas operacionales de la organización, así como, en su caso, de información externa.

4.2.3 El gestor de expedientes

Es la herramienta de base sobre la que se apoya la operativa del gobierno electrónico. Definida en base al modelo básico de tramitación, permite la gestión homogénea de los procedimientos y alimenta coherentemente el repositorio de información corporativo. Adicionalmente, es el elemento sobre el que se realiza la teletramitación.

La inexistencia de esta herramienta no impide estrictamente la disponibilidad de información corporativa ni un cierto nivel de teletramitación, pero dichas funcionalidades requerirían un alto coste de mantenimiento y un alto riesgo de inconsistencia.

Desde un punto de vista tecnológico, la herramienta deberá estar desarrollada en entorno web (Intranet/Internet) seguro (LDAP - *Protocolo Ligero de Acceso a Directorios* - corporativo, PKI - *Infraestructura de Clave Pública* -, firma digital); se apoyará en las aplicaciones de servicio (registro de entrada/salida, repositorio documental) y se integrará con el sistema económico-financiero y con las aplicaciones departamentales.

Adicionalmente, el gestor de expedientes aporta a la organización beneficios directos derivados de su propia funcionalidad en términos de eficacia (reducción del tiempo de tramitación, aumento del ratio de número de tareas por empleado, control automatizado de la ejecución de los procesos), calidad (información del estado de cada proceso, disminución del número de errores, proceso continuo de mejora), facilidad de uso (buzón de trámites a realizar, enlace automático con aplicaciones) y flexibilidad (independiza los procesos de personas concretas, agiliza la implantación de nuevos procedimientos).

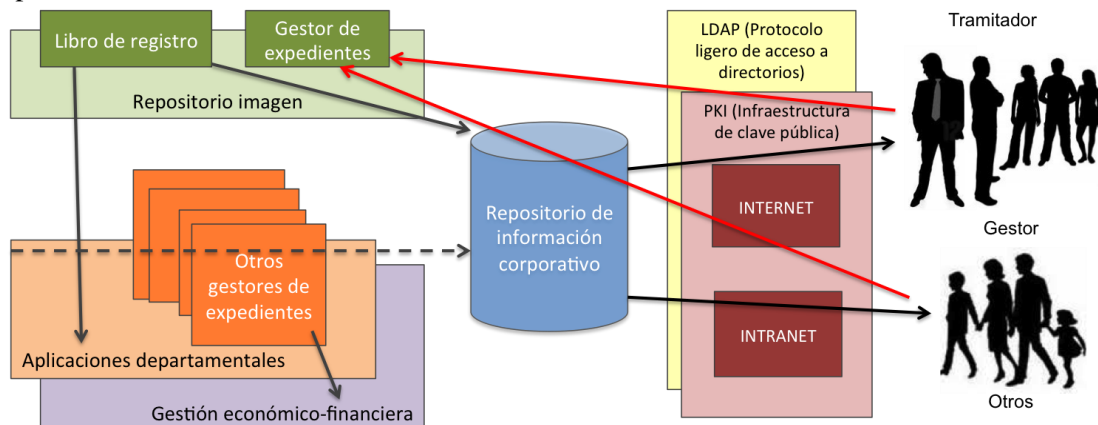
4.2.4 Elementos de acceso

Desde un punto de vista operativo, la accesibilidad exige la implantación de una Intranet corporativa y un portal en la web, accediendo desde ambos entornos a la misma plataforma. El acceso de los usuarios internos (empleados, gestores) a las diferentes funcionalidades: tramitación, consulta etc., se realiza a partir de una Intranet corporativa.

Para el acceso de los usuarios externos: ciudadanos, empresas, otras administraciones, etc., se utiliza el canal Internet a través de un portal web de servicios de la administración. El resto de canales utilizados por los terceros (call center, ventanilla tradicional, etc.) se atiende por los correspondientes agentes internos desde la Intranet, asegurando la coherencia de la información.

4.2.5 Sistemas de seguridad

Los elementos de accesibilidad deben tener la suficiente cobertura por parte de los elementos de seguridad como para que los actos realizados a través de ellos, tanto de consulta como de teletramitación, tengan validez normativa. En este sentido, el escenario ideal debe integrar un directorio LDAP corporativo, en el que se mantengan todos los agentes (internos y externos) que intervienen en el proceso, con sus correspondientes perfiles de autorización y permitir una gestión única y centralizada de los mismos. Complementariamente, el acceso deberá estar soportado en un sistema de certificación digital (PKI) que garantice los principios de integridad, autenticidad y no repudio de la información.



4.3 Casos de éxito

4.3.1 Generalitat de Catalunya (www.gencat.cat)

La Comunidad de Cataluña fue pionera en España en la introducción de la e-Administración preparando los primeros planes de desarrollo en 1997. Desde este año, han logrado desarrollar un sistema integral en el que destaca la gran funcionalidad. El actual modelo de relación se basa en una plataforma de comunicación interadministrativa que puede verse la siguiente figura.



10

Además, el modelo se rige por los siguientes principios:

¹⁰ Figura recogida de "Modelo catalán de administración electrónica: Visión general"

- **Simplificación documental:** eliminar requisitos y no pedir información o documentación que las administraciones públicas ya poseen.
- **Simplificación procedimental:** facilitar cómo se hacen los trámites y reducir el número de pasos para finalizarlos.
- **Cooperación entre las administraciones públicas:** Es hacer efectiva la interoperabilidad bajo un modelo singular que aporta una importante simplificación jurídica. Organizativa y tecnológica.
- **Implantación de plataformas tecnológicas corporativas.**
- **Economía de escala:** hacer una única vez lo que todos necesitamos, ahorrando no sólo económicamente sino en el trabajo y tiempo invertido.
- **Principio de proporcionalidad:** no caer en un exceso de rigor innecesario por el hecho de relacionarse en la red (las TIC dan desconfianza que se suple con medidas de seguridad excesivas que dificultan el procedimiento).

Los objetivos operativos perseguidos desde el inicio del proyecto fueron:

- **Portal único de acceso y tramitación:** es imprescindible evitar los desarrollos individuales en webs departamentales con trámites similares. El portal corporativo debe ofrecer una visión unificada.
- **Herramientas comunes de tramitación:** establecer soluciones tecnológicas comunes para cubrir necesidades similares.
- **Aprender de la experiencia:** evitar soluciones individuales, empezar a trabajar con modelos y criterios de actuación estándar, y en caso de necesidad, personalizar esos estándares.
- Seguir la **planificación** y las etapas establecidas para cada trámite.
- Conseguir que **todas las unidades** se incorporen al proyecto.

4.3.2 Sistema de tramitación e-Tram

Este es el sistema dirigido a todos los ayuntamientos para ofrecer servicios de tramitación electrónica, dentro de una oferta determinada de trámites. Esta “Carta de trámites” está constituida por aquellos más comunes para los ayuntamientos. Se dirige tanto a aquellos ayuntamientos que

no disponen de suficientes recursos económicos, humanos o tecnológicos para ofrecer estos trámites, como para aquellos que consideran que las características de la prestación son suficientes, sobre todo teniendo en cuenta que pueden añadirse requerimientos específicos.

4.3.3 El Portal de Acceso

Además del sistema de tramitación, uno de los puntos fuertes es el portal de acceso. En éste se pueden encontrar las siguientes características:

Buscador. Se trata de un sistema de búsqueda interadministrativa que permite un acceso integrado de la información y trámites de todas las administraciones. Destaca la gran calidad de los resultados obtenidos en las búsquedas, con información tanto local, regional y estatal.

Dinámico. El contenido principal del portal cambia en las diferentes etapas del año. Por ejemplo, en épocas de presentación de la renta, la portada incluye un acceso directo a la agencia tributaria.

Estudio de los procesos más útiles y populares mediante los logs del sistema. Esto permite que las consultas o trámites más solicitados se encuentran fácilmente y a primera vista. Por ejemplo, en este portal uno de los trámites más realizados es la petición de cita médica.

Directorio general. Diferentes estudios muestran que en el caso de la administración electrónica la división por perfiles de usuario no es tan efectiva como debería. Por ello, en vez de esta división, se destacan aquellos trámites que resulten más populares y el portal cuenta con un directorio de trámites bien organizado. Un directorio muestra de manera más clara lo que se puede hacer en el sitio y facilita el acceso a los contenidos.

Publicación de contenidos adaptados a la Web, con formatos adecuados y no sobrecargar de información. En caso de no poder realizar el trámite por Internet publicar solamente aquella información que es realmente útil.

Usabilidad, minimiza el número pasos necesarios para llevar a cabo cualquier trámite.

Datos abiertos. Es el apartado del sistema donde están publicados los datos de carácter público, con el objetivo de fomentar el uso y la reutilización de la información procedente de la administración. Son datos proceden de diferentes organismos públicos de la Generalitat y están agrupados en el catálogo de datos.

Enlaces a múltiples entidades dentro de la Comunidad: Instituto de Estadística, Academia de la Lengua Catalana, Colegios e Institutos Públicos, etc.

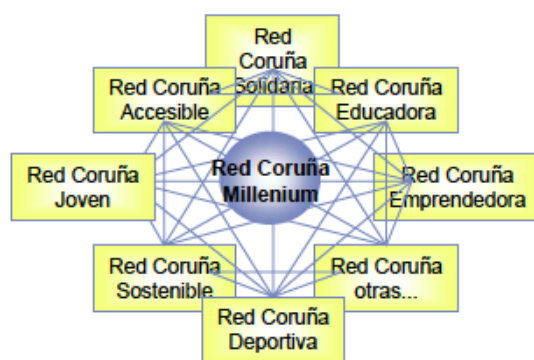
4.3.4 Ayuntamiento de A Coruña (<http://www.coruna.es/>)

Desde los inicios del proyecto los ciudadanos, empresas y demás agentes económicos de A Coruña, como beneficiarios últimos de la gestión municipal, son observados por el Ayuntamiento como los clientes principales y accionistas básicos que han de ayudar a definir y consolidar la oferta de servicios de la ciudad. Se les asigna un papel activo y dinamizador para generar los contenidos adecuados y suficientes, de tal modo que, desde los estamentos municipales, se pueda abordar una mejora continua de los servicios de la ciudad.

Con la incorporación de las nuevas tecnologías esta ciudad ha conseguido encontrar el sistema adecuado para equilibrar calidad de gestión y prestación de servicios, participación ciudadana y desarrollo de la ciudad.

El proyecto partió de la denominada *Red Coruña Millenium*, considerándola una red de redes como sistema de participación ciudadana para la colaboración activa de la administración municipal, entidades privadas y asociaciones ciudadanas. El objetivo principal consistió en involucrar a todos los agentes para incrementar las posibilidades de desarrollo de la ciudad, pasando por otros sub-objetivos:

- Construir nuevos canales de comunicación y coordinación entre sector público y privado para la articulación de líneas de desarrollo estratégicas.
- Desarrollar, a través de las interconexiones de las redes sectoriales, nuevas fórmulas de participación ciudadana superando los modelos tradicionales.
- Adquirir un conocimiento más profundo de la ciudad, mediante la transformación del enorme flujo de información existente. Los agentes y sus interacciones en el sistema estructurado facilitan captar las debilidades sectoriales y desarrollar nuevas líneas de conocimiento.



11

Las partes principales y que más éxito han tenido dentro de esta red de redes son:

Programa Emprendedores: programa global, basado en un criterio de atención, asistencia y acompañamiento integral a los emprendedores. Tiene por objetivo fomentar la cultura emprendedora, promover la creación y consolidación de iniciativas empresariales, optimizar las posibilidades de éxito de las ideas empresariales y el autoempleo.

Portal de empleo: incluye seminarios y talleres para desempleados, recopilación de empresas de la ciudad y asesoría online.

Bolsa de empleo: espacio abierto en el que empresas y candidatos pueden contactar y mostrar su respectivo interés. El Ayuntamiento simplemente es el intermediario pero no entra en valoraciones sobre las ofertas o demandas.

Información sobre la actividad económica de la ciudad: sección de negocios orientada a promocionar la actividad económica de la ciudad.

Portal del proveedor: ofrece información pública de interés para las empresas así como información privada a toda empresa registrada. Las empresas que son proveedoras del ayuntamiento se benefician de la consulta y trámites online además permite reducir los costes administrativos al eliminar una gran parte de las comunicaciones establecidas entre los proveedores y los diferentes departamentos de la administración.

Contratación: información pública sobre la concursos u oposiciones y publicación de resultados. Descarga de impresos y pliegos. Atención online sobre dudas o consultas de los procesos abiertos.

Licitación electrónica: automatización de procesos de contratación mediante envío y recepción de documentación firmada electrónicamente.

¹¹ Figura obtenida de "Ayuntamiento de A Coruña: A2B y A2C"

Consulta del estado de facturas: evita la consulta telefónica o presencial al departamento que hizo el gasto o a la tesorería. También permite la visualización de la previsión o fecha de pago.

Coruña Solidaria: espacio participativo (foros, correo, documentos compartidos, etc.). Está destinada a aquellos que desarrollan su labor profesional en el sector de las políticas sociales como mecanismo de intercambio y comunicación entre entidades y ciudadanos.

Observatorio urbano: incluye las notificaciones diarias para la gestión del ayuntamiento generando información continua, ya sea sobre tráfico, diagnóstico ambiental, situación económica, indicadores de aspectos críticos, etc.

Sistema de información territorial: permite introducir incidencias en la vía urbana, vehículos abandonados, averías en redes de suministros, retirada de muebles, etc. La empresa concesionaria de cada incidencia informa a través del propio sistema de la actuación correspondiente.

Guía local: información sobre empresas o servicios de la ciudad, callejero, transporte público, visión aérea, planos históricos, etc.

Cartografía de base del municipio: existen diversas entidades privadas que realizan actuaciones sobre el territorio (redes de saneamiento, abastecimiento, comunicaciones. Etc.). Este sistema tiene un carácter claramente integrador, mediante la firma de convenios las empresas obtienen la cartografía de base municipal y referencias sus capas de información sobre ella. Esta información revierte sobre el ayuntamiento para que pueda coordinar las actuaciones sobre el territorio de las distintas entidades privadas.

Tarjeta Millenium: se presenta como soporte único con el que el ciudadano puede identificarse y acceder a todos los servicios de la administración municipal, tanto de manera presencial como a través de Internet Para ello, la tarjeta cuenta con una serie de información personal (fotografía, número pin secreto, firma electrónica, etc.) que aporta a su propietario la seguridad necesaria.

5 Caso de éxito: BuyVip

El boom de los outlets en Internet, con tan sólo 4 años de presencia en Internet, se ha convertido en el club español de ventas privadas de referencia en España y otros países como Portugal, Alemania, Austria e Italia. El año pasado triplicó su facturación alcanzando los 28 millones de euros, de igual forma que se incrementaron los pedidos de los socios en un 120%. BuyVIP es un club de ventas privadas. Vende productos de las marcas más prestigiosas con hasta el 70% de descuento y cuenta con más de 6 millones de socios.



La crisis económica ha sido uno de los principales factores que ha contribuido a este despegue, pues los consumidores han encontrado en BuyVip un canal adecuado para encontrar las marcas de siempre a precios reducidos.

BuyVip fue fundado en 2006 por un grupo de emprendedores españoles liderado por Gustavo García Brusilovsky. Dos años más tarde su facturación se incrementó un 300%. Se ha duplicado el número de empleados en el último año y la empresa prevé terminar el 2009 con 70 millones de euros en caja.

La comunidad de BuyVip tiene más de 4,5 millones de socios entre todos los países en los que participe, 2,5 millones de usuarios, sólo en España, pues la red privada de compras también está presente en Alemania, Austria, Italia y Portugal, con sedes en Madrid, Frankfurt y Milán. Su próximo desembarco será Polonia y Holanda.

BuyVip es un Club Privado de Compras que organiza para sus socios ventas exclusivas de ropa, complementos, deportes, hogar, belleza, electrónica y una amplia de artículos con el sello de las mejores y más prestigiosas marcas. Estos productos suelen proceder de ediciones limitadas, productos en stock o fuera de temporada. Los socios pueden encontrarlos a precios muy atractivos entre un 30% y un 70% en relación al precio de salida en las tiendas. Los socios tienen la oportunidad, a través de invitaciones, de adquirir productos en campañas activas durante un periodo de tiempo determinado.

¿Pero qué es lo que ha diferenciado esta web del resto de webs de e-commerce actuales para que tenga más éxito? En el siguiente apartado se intenta dar las claves del éxito para este negocio de e-commerce.

5.1 Claves del éxito

- **La web.** La primera diferencia de BuyVip con respecto a otras páginas de comercio electrónico es su carácter exclusivo, basado en una estrategia cercana a los clubs privados de compra. Por eso, es necesario registrarse o recibir una invitación de apadrinamiento para formar parte de esta comunidad.
- **Información.** Una vez registrado, el socio irá recibiendo en su correo electrónico un email diario donde se le informa de las campañas de venta activas, unas 4 ó 5 simultáneas, el día en que comienza la campaña y su hora. Esta permanecerá abierta una media de 4 días. Cuando el cliente encuentre un producto de su interés, lo selecciona, escoge la talla u otras características y accede a su pago a través de tarjeta de crédito o mediante PayPal.

- **Seguridad.** El proceso es totalmente seguro y cuenta con la acreditación del sello Confianza Online. En 15 días desde la compra del artículo, el socio recibirá el pedido en la dirección que haya facilitado. Ahora, BuyVip ha firmado, además, un convenio con Kiala (www.kiala.com), proveedor líder independiente especialista en la solución de puntos de recogida, con el fin de ofrecer a los clientes la posibilidad de recoger el pedido en alguno de los 650 puntos que tiene esta compañía repartidos por toda España, con amplios horarios de apertura, como supermercados, tiendas, gasolineras o kioscos.
- **Servicio al cliente.** Un producto fácil de vender en Internet, una situación propicia que anima a los consumidores a buscar el ahorro, un proceso de compra ágil y sencillo, la comodidad de esperar en tu domicilio la llegada del pedido y evitar colas y pérdida de tiempo y un producto atractivo respaldado por el prestigio de grandes marcas. Estos son los principales motivos que han llevado a BuyVip a convertirse en un referente de las compras electrónicas en nuestro país. Las cifras hablan por sí solas de su éxito. 2,5 millones de socios en España, 4,5 millones de afiliados en toda Europa, una plantilla de 200 trabajadores, 28 millones de euros facturados en el 2008, unas previsiones muy optimistas para el 2009 y el privilegio de contar con más de 500 marcas distribuidas a través del club de ventas privadas de referencia en España.
- **Evolución tecnológica en la sociedad.** El éxito de este club obedece a causas tecnológicas (confianza en la venta segura online y desarrollo de Internet) y sociales (obsesión por las marcas), pero también al sentido del ahorro, ya que los descuentos son del 50% al 70% sobre el valor inicial del producto offline. **Las marcas** se han dado cuenta que estos outlets virtuales son otro canal de venta más, y pueden hacer prendas exclusivas para ellos y de paso aprovechar para publicitarse.
- **Rapidez.** El periodo de compra durante el cual el cliente puede comprar productos es muy reducido, transmitiendo el mensaje de “ahora o nunca”.
- **Competitividad.** El mercado del e-commerce: como se observa en el gráfico siguiente, BuyVip no es la única empresa de este tipo en España. Un alto nivel de competitividad entre empresas garantiza mayor desarrollo e innovación. Es una empresa muy viva.
- **Evolución. Redes Sociales.** Resulta muy lógico pensar que las redes sociales serán el próximo vehículo para hacer crecer este tipo de outlets virtuales, y así hacer que sus usuarios se interrelacionan y participen activamente. Así se verían las compras mediante aplicaciones compartidas y eso animaría a comprar por impulso.

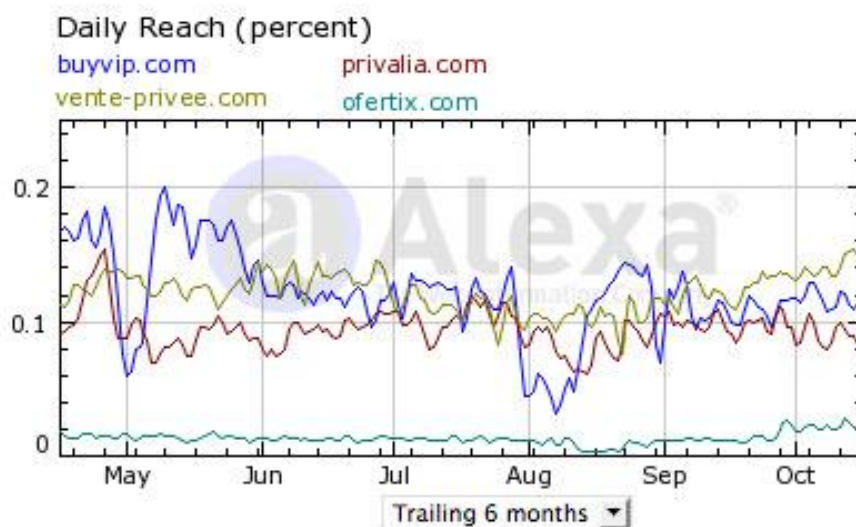
5.2 Actualidad

El club privado español de ventas online BuyVIP.com cerró el año 2009 con una facturación superior a los 70 millones de euros. Esto supone un incremento del 150% respecto al ejercicio anterior. Han vendido 3 millones de productos y es la empresa española líder en el sector de clubs privados de ventas por Internet.

En 2010 se produjo la operación de compra de BuyVip por parte de **Amazon** (*elmundo.es*). El precio: 70 millones de euros. Amazon es la empresa de comercio electrónico más importante del mundo, con 13.100 millones de euros de facturación en 2008, el doble de la suma de las facturaciones de las siguientes dos tiendas online más grandes, la alemana **Otto Gruppe** y la americana, de venta de material de oficina, **Staples**. Estamos ante la operación de venta online más importante hasta el momento en España.

La compra de BuyVip tiene un sentido estratégico, ya que Europa es un mercado marcadamente creciente en cuanto a compras online. El significativo incremento en las ventas en 2009 y la continuada estrategia de expansión internacional de BuyVip, en tan sólo cuatro años de funcionamiento, es un indicador de la maravillosa salud de la empresa. BuyVIP.com está ya presente en varios países de Europa, donde ya cuenta con millones de socios. Para Amazon esta compra potencia su base de clientes y le facilita la relación con proveedores, gracias al mantenimiento del actual equipo de habla hispana.

La siguiente imagen muestra el ranking de Alexa¹ (2010) de las 4 empresas de venta privada que más facturan en España, se ha observado que 3 son muy parecidas en cuanto a cantidad de clientes.



¹Alexa es una organización creada para el análisis de tráfico en Internet. Fue creada en 1996 con el fin de enriquecer la experiencia de navegación de los usuarios de internet aprendiendo de su comportamiento y compartiendo la información obtenida entre el resto de internautas. Se compone de una barra Alexa que se instala en el navegador del usuario, hasta hoy habido más de 10.000.000 usuarios que navegan con la barra activada. La compra por parte de Amazon de Alexa en junio de 1999 da un cambio radical al modelo de negocio de ésta. Los servicios que ofrece son:

- Sitios relacionados con el sitio que se está visitando
- Información del sitio web: tráfico, ranking, tendencias.
- Puntuaciones y comentarios de otros usuarios
- Eliminación de Pop-up
- Búsquedas cruzadas de sitios como Google, productos de Amazon...

6 Casos de éxito liderados por empresas españolas

Hemos visto uno de los casos más relevantes del e-commerce en España, BuyVip, en esta sección vamos a hacer un resumen de algunas experiencias de empresas que lanzaron su negocio a la red. Son negocios tradicionales que supieron aprovechar las oportunidades que ofrecía Internet.

6.1 Atrápalo

Atrápalo es una agencia de viajes y de promoción de actividades de ocio en Internet creada en Barcelona. Su filosofía es la de ofrecer las mejores propuestas para el tiempo libre al mejor precio del mercado. Para ello, utilizan el comercio electrónico, centrado en el sector de las agencias de viajes, vuelos, hoteles, alquiler de coches, espectáculos, actividades y restaurantes, convirtiendo sus promociones y transformando sus excedentes en ofertas de Internet.

Además de encontrar ofertas, se esfuerzan para que los clientes estén siempre informados sobre ellas. Semanalmente envían un e-mail personalizado según sus gustos, donde les sugieren las propuestas más interesantes para que puedan “atraparlas” al instante. Y, después, publican sus opiniones para que otros usuarios puedan tenerlas en cuenta a la hora de decidir qué hacer en su tiempo libre.



Atrápalo es el líder nacional en la contratación de actividades de ocio y tiempo libre, desde espectáculos hasta viajes. Atrápalo cuenta con más de 140 trabajadores y 160 millones de euros de facturación anual, pero nació hace 10 años de un garabato en la servilleta de un bar. Sus cuatro fundadores se hicieron eco de la cantidad de buracas vacías en los teatros de toda España e inventaron un negocio online que permitiera llenar las salas con buenas ofertas y acercar propuestas culturales a los jóvenes. Con ello no sólo consiguieron llenar las salas y aportar grandes ingresos al sector cultural, sino que también consiguieron despertar entre nuevos públicos, esencialmente jóvenes, el interés por el ocio de calidad.

Esta es la causa del éxito logrado, clonaron la idea para restaurantes, más tarde para hoteles de verano que en invierno quedaban vacíos y finalmente, irrumpieron en el sector de viajes por mar tierra y aire. Hoy, su secreto consiste en combinar propuestas completas, desde escapadas de fin de semana que incorporan viaje, hotel y agenda de actividades, hasta viajes a destinos exóticos con alquiler de vehículos y exclusivas propuestas gastronómicas.

El número de clientes obtenido avala la confianza del usuario en la oferta de esta agencia, a pesar de las reticencias de los usuarios a pagar por internet hace unos años (y aún hoy en la actualidad). De hecho, todavía mantienen la posibilidad de pagar espectáculos en taquilla. Cuando eso sucede, el usuario comprueba que cuesta lo mismo pagar en un sitio que en otro y acaba por convencerse de que es más cómodo llegar al destino con todos los pagos realizados.

6.1.1 Proyección

Desde Barcelona pero con proyección, de momento en Italia, Francia, Chile y Brasil, el personal de Atrápalo reparte sus tareas por áreas especializadas. De hecho, uno de los factores clave de Atrápalo reside en la competencia de un personal altamente cualificado para encontrar ofertas repartidas por todo el mundo, negociar paquetes de precios y comunicar lo mejor posible todas las ventajas a los usuarios.

Paralelamente, un equipo de creativos se dedica a pensar de qué forma pueden llamar la atención al usuario con campañas de publicidad, estrategias de comunicación de nuevas ofertas y concursos como “la luna de miel de tus sueños”.

Y mientras toda esta maquinaria está puesta en marcha, el laboratorio tecnológico de Atrápalo continúa desarrollando el *software* propio de la compañía para adaptarlo a las nuevas necesidades del usuario y a las nuevas posibilidades.

6.1.2 Futuro

El futuro no sólo reside en Internet sino también en los dispositivos móviles. El personal tecnológico de Atrápalo está desarrollando un sistema mediante el cual podemos recibir ofertas de ocio donde nos encontremos. Con enviar en un SMS desde el sitio, recibiremos otro mensaje con la lista de posibilidades de tiempo libre, espectáculos, restaurantes o alojamiento.

La web 2.0 también tiene que ser considerada. Atrápalo está presente en las redes sociales y tiene abierto un blog donde los clientes pueden expresarse. De hecho, otra de las claves de la agencia es el enorme *feedback* entre los usuarios, que en todo momento tienen la oportunidad de comentar su experiencia en hoteles, viajes, espectáculos o restaurantes. No sólo es importante el control de calidad por parte de Atrápalo, sino que los millones de usuarios de esta empresa deciden constantemente por qué productos y proveedores vale la pena apostar.

6.1.3 Claves destacadas

De esta experiencia podemos sacar en claro varios factores necesarios para el éxito de un negocio en Internet:

- Personal cualificado
- Negocio internacional del producto
- Comunicación con los usuarios continua (campañas de publicidad, estrategias de comunicación de nuevas ofertas)
- *Software* adaptado a las nuevas necesidades del usuario y a las nuevas posibilidades
- Evolución en la red (web 2.0)
- Evolución en los dispositivos (dispositivos móviles)
- Control de calidad propio y de usuarios (*feedback*)

6.2 Flores frescas

La empresa madrileña Flores Frescas ofrece a través de Internet a sus clientes la posibilidad de enviar y recibir flores naturales en su casa. Flores Frescas, que nace en 2004, surge de la necesidad de poder disponer de flores frescas en casa, aunque no se tenga mucho tiempo para ir a la tienda y comprarlas. La idea es “poder llevar los beneficios de Internet a algo tan costoso como comprar flores” según Bernardo Hernández, socio fundador de la empresa. Con esta filosofía trabaja www.floresfrescas.com; ofrece diferentes servicios semanales y con distintas fechas. La entrega de los pedidos es relativamente rápida, dependiendo del lugar del envío.

The screenshot displays the Flores Frescas website interface. At the top, the logo 'floresfrescas.com' is visible on the left, and a link 'Si ya eres cliente entra en tu cuenta' is on the right. The main content area is divided into several sections:

- RAMO DE LA SEMANA:** Features 'Anthurium rojo' for 24 euros, available until March 5th. It is described as a bouquet of 4 stems. A 'comprar' button is present.
- EL RAMO EN CASA POR:** A green banner highlighting the 24 euro price, including VAT and shipping costs. It includes a dropdown menu showing '1 ramo 24€' and a 'comprar' button. Below, it lists accessories like vases, jars, chocolates, and plushies.
- Ramo Multiflor: 35€:** Described as perfect for events with various flower colors. Includes a 'comprar' button.
- Ramo de 12 Rosas: 39€:** Described as the most popular bouquet. Includes a 'comprar' button.
- Suscripciones:** Offers weekly flower deliveries. Includes a calendar for May and a 'comprar' button.
- Flores de otras semanas:** Lists other weekly offers like Tulipanes rocoso, Orquídeas amarillas, Freesia roja, and Rosas amarillas ramificadas.
- Fotos enviadas por nuestros clientes:** Shows a photo of blue flowers.
- Repartimos en toda la península:** Includes a map of the Iberian Peninsula.

Existen muchos aspectos que diferencian a Flores Frescas de una floristería convencional. Por ejemplo, el hecho de que “el gran beneficio no sólo está en la comodidad de la compra, sino en el ahorro en los costes; un ramo normal comprado en un centro comercial nos puede costar entre 65 y 70 euros; en cambio, por internet podemos tener el mismo ramo (y entregado) por 24 euros, IVA y gastos de envío incluidos.” Éste es, evidentemente, un rasgo diferenciados de la empresa: el precio.

Pero hay más aspectos que han ayudado a Flores Frescas a ganarse a sus clientes. Uno de ellos es la durabilidad de la flor, que con el sistema de compra que utilizan puede llegar a durar mucho más tiempo. Por último, está la funcionalidad de la página web, que admite reservas los 365 días del año a cualquier hora.

Además de todas estas ventajas, Flores Frescas ofrece en su portal online una amplia información de todas las flores, sus orígenes y su historia, en un alegato en defensa del producto base de la empresa: las flores.

Evidentemente, hay mucho más trabajo por detrás. Las horas de trabajo detrás de un proyecto de estas características se ponen en evidencia con los resultados finales y la satisfacción del cliente. Con todo, en sus inicios Flores Frescas chocó con los dos factores por excelencia de los que ya hemos hablado: el desconocimiento y el miedo a la compra por internet.

6.2.1 Actualidad y futuro

La empresa ahora tiene su espacio y ha encontrado su punto diferencial que ha formado un público satisfecho, pero como en todo, hay aspectos en los que hay que trabajar. Uno de los retos es la comunicación, que la gente tenga un mayor conocimiento y un segundo reto es llegar a optimizar la logística para que las entregas puedan hacerse con más agilidad.

6.2.2 Claves destacadas

- Precio. Ahorro de costes frente a los negocios tradicionales en el mismo sector.
- Amplia gama de ofertas
- Disponibilidad 24 horas
- Información adicional sobre los productos
- Mejora de la logística

6.3 La Bruixa D'Or

En este caso estamos frente a un proveedor de apuestas online de una pequeña administración en un pequeño pueblo de 1500 habitantes del Pirineo catalán: La Bruja de Oro. Administración pequeña únicamente en metros cuadrados porque es la que más vende en España con diferencia, más que todas las Islas Canarias, Galicia o la Rioja, Navarra y Cantabria juntas. Su facturación en 2008 superó los 110 millones de euros, más del 85% de los cuales se venden por internet. A pesar de ser un negocio con más de 10 millones de clientes, La Bruja de Oro invierte año tras año en el mundo virtual para seguir siendo líder no sólo de las apuestas en Europa, sino en el mercado del comercio electrónico mundial.

A pesar de esto, la versión tradicional del negocio se sigue manteniendo. Xavier Gabriel, propietario y fundador, abre el establecimiento cada día a las nueve y media de la mañana y donde habrá una larga cola de clientes, auténticos peregrinos a la búsqueda de la suerte.



Existen cuatro personas despachando de cara al cliente, pero las cantidades importantes en los ingresos del negocio llegan directamente por la red a través de los bancos. La suerte no se vende únicamente en forma de décimo. En la web de la Bruja de Oro podemos encontrar personalidades

adaptadas a todos los bolsillos y gustos (ofertas, novedades, salvapantallas, fondos, mp3s...). El objetivo de este *merchandising* virtual es el de llevar la marca de La Bruja a todos los rincones y para eso no hay nada mejor que ocupar todas las pantallas del mundo.

Fruto del camino recorrido en materia de comercio electrónico, La Bruja de Oro ha repartido grandes premios por la red, algunos de ellos vendidos íntegramente online. De hecho, ya se cuenta por centenares los millones de euros repartidos gracias a su división online. La flexibilidad en el horario y en la forma de comprar contribuye a incrementar incesablemente clientes y número de ventas online. Si alguien quiere tener un décimo de lotería, basta con que juegue un mínimo de 100 euros para que al día siguiente pueda tener sus décimos en el otro extremo de España. Por este motivo, se ha convertido en uno de los principales clientes del Sur en España.

El fenómeno virtual de La Bruja de Oro se ha difundido por todo el mundo, acrecentando la repercusión y la dimensión de la base de datos de esta firma, que, a pesar de su naturaleza familiar, se codea con grandes empresas y multinacionales (bancos, compañías energéticas, cadenas comerciales) en acuerdos de colaboración sobre importantes promociones.

La Bruja de Oro fue pionera en el mundo virtual. En 1994, colgó su primera web y desde entonces ha sido la primera tienda virtual en lo que a apuestas se refiere. También en la web, comercializa *merchandising* a través de la tienda de su fundación. La Fundación de la Bruja de Oro está involucrada en la ayuda a niños con el síndrome de Down y enfermedades inusuales de baja prevalencia y recibe cantidades importantes gracias a las ventas de cualquier artículo (más de 120 referencias de joyería, ropa, comestibles y juguetes).

6.3.1 Actualidad y futuro

Es necesario conocer las novedades tecnológicas como en cualquier otro negocio. La Bruja de Oro no se ha quedado atrás en este aspecto y tiene un canal propio en Youtube con más de treinta vídeos de producción propia, su grupo de Facebook, sus álbumes de Flickr y sus espacios en la Wikipedia y en MySpace, además de innumerables animaciones de La Bruja de Oro circulando por el ciberespacio. La intención de la firma es seguir aumentando la notoriedad de la marca y el máximo de visitas y registros en su web y por eso fomenta la aparición en redes sociales.

6.3.2 Claves destacadas

- Coexistencia del negocio tradición y el e-commerce
- *Merchandising* virtual. Promoción de la marca a todos los niveles
- Logística especializada (entregas, repartos).
- Publicidad mundial
- Negocio con multinacionales, bancos y grandes compañías. Acuerdos de colaboración.
- Inmersión en la nueva tecnología (redes sociales, etc.).



6.4 Mango

Mango es una cadena dedicada a la venta de ropa y complementos de diseño propio. La firma nació en Barcelona y actualmente se encuentra expandida nacional e internacionalmente a partir del modelo de franquicia: el propietario o arrendatario de un local comercial convierte este espacio en una tienda Mango y esta empresa se convierte en socia del negocio. La inmensa mayoría de cadenas de esta naturaleza tiene alguna tienda propia pero pocas deciden otorgar esta condición

y ninguna más, a su tienda virtual. Es decir, Mango considera su tienda online *mangoshop.com* “una tienda más”. En su momento Mango no necesitaba estar en internet y aún así fue de las primeras empresas en comercio electrónico. Hoy Mango vende aproximadamente el 0,5% online y el único valor añadido que encuentra en su tienda electrónica es que el cliente puede encontrar más fácilmente lo que busca [56-64].

El perfil del comprador es el mismo que en el mundo físico, un consumidor que conoce Mango a la perfección. Gran parte del cliente online es el cliente habitual de la marca. El conocimiento de marca hace que sea muy sencillo poder vender los productos porque los conoce, conoce sus tallas, sabe quién es Mango, es decir, encuentra unas garantías detrás.

Este negocio, al contrario de los vistos hasta ahora, no considera imprescindible la presencia virtual, sino un complemento a la venta en tienda. Complementan los dos negocios. Por ejemplo, alguien puede comprar en Mangoshop de manera online pero si esa prenda no es de su gusto, puede cambiarla en una tienda física y al revés: personas que ven una prenda en la tienda física pero como no encontraron la talla la compran finalmente por internet.

Mango se creó en 1994 y un año más tarde ya tenía página web. Su tienda virtual funciona desde el año 2000 y a través de ella vende a los cuarenta países donde tiene tiendas. Ahora Mango estudia su expansión física en Asia, pero no sería descabellado pensar que llegara primero su venta online que una franquicia. El mercado global no espera y las nuevas tecnologías son una buena alternativa a los costes de la expansión física.

En resumen, en Mangoshop encontramos lo mismo que en el resto de tiendas pero sin horarios, colas ni artículos sin stock.

6.4.1 Claves destacadas

- Convivencia del mercado tradicional y el e-commerce. Ofrecer exactamente los mismos servicios.
- Expansión internacional.
- Flexibilidad en horarios, ventas y compras.

6.5 MRW

MRW, empresa barcelonesa, es uno de los líderes del sector de la mensajería. Este negocio ha aprovechado las nuevas tecnologías para facilitar la comunicación con el usuario desde la raíz: practicando un seguimiento online del envío para poder informar al instante al cliente, ya sea con la interlocución de sus operadores telefónicos o bien con el acceso directo de los usuarios a la intranet.

MRW nació en 1977 en Barcelona y hoy es la primera empresa de transporte urgente de la península con unas 1300 franquicias, más de 10000 trabajadores y 5000 vehículos terrestres y cuatro aviones. Tiene centrales logísticas en todas las comunidades autónomas y más de un millar de rutas terrestres con puntos sincronizados de cruce (puntos estratégicos donde dos o más vehículos se encuentran para intercambiar paquetes y garantizar que todos los transportistas vuelven al punto de origen durante la jornada laboral.



Evidentemente, si MRW quiere seguir siendo pionero en el envío de paquetería en España, Andorra y Portugal, debe ser el primero en el uso de las nuevas tecnologías.

Las tecnologías de la información y la comunicación juegan un papel fundamental. En dos líneas fundamentales; una, el cliente directo para el que existen diferentes sistemas de seguimiento de

envíos. Y una segunda línea muy importante, que es la que permite a estos usuarios ofrecer a sus clientes el seguimiento de envíos mediante su propia web de comercio electrónico.

En este caso no estamos frente a una empresa que utilice directamente el comercio electrónico para su operativa habitual, sino un servicio auxiliar (y fundamental) al comercio electrónico de sus clientes. Gracias al servicio de seguimiento online de MRW muchas tiendas virtuales consiguen ganarse la confianza de sus usuarios ofreciéndoles la posibilidad de comprobar el estado del envío de su pedido. La implementación de este sistema en cada vez más webs de comercio electrónico convierte al usuario particular en un público potencial en auge, susceptible de conocer MRW y decidir contar con sus servicios para envíos no profesionales.

El sistema de seguimiento online funciona desde el año 2001 y su crecimiento ha sido progresivo hasta hoy, mayoritariamente de la mano de empresas y profesionales. Desde hace poco tiempo, la firma comercializa en su web dos tipos de paquetes de prepago, o sea, sobres que pagamos antes del envío, recibimos a domicilio y podemos utilizar para enviar lo que sea cuando queramos. Los factores clave en el éxito en este caso son la flexibilidad y la tecnología al alcance del cliente y del mensajero. Las PDAs sustituyen el albarán convencional de acuse de entrega o recepción. Con estos nuevos dispositivos, emisores y receptores de paquetes dejan constancia de la salida o la llegada de cada envío directamente sobre el terminal e instantáneamente ingresarán esos datos en el sistema de seguimiento. En otras palabras, el seguimiento del envío estará en vivo, cumpliendo así el objetivo de transparencia total en la información con sus clientes.

Gracias a plataformas tecnológicas como estas, el negocio puede ver ampliado su liderazgo a la vertiente electrónica del sector de la mensajería. Aunque la revolución de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación pueden constituir una amenaza en el trato con el cliente. La línea de evolución tecnológica tiene que continuar pero debe transmitirse al usuario la proximidad con el negocio, que sepa que la comunicación con él es igualmente cercana y directa, que las franquicias y operadores siguen existiendo y están dispuestos a atender consultas, dudas y quejas.

6.5.1 Claves destacadas

- Logística optimizada
- Uso de dispositivos móviles. Computación ubicua
- Seguimiento online
- Flexibilidad
- Tecnología al alcance del cliente y de los trabajadores
- Coexistencia con el negocio tradicional
- Cercanía con el cliente

6.6 Conclusiones

Observando estas experiencias no es un error afirmar que el comercio electrónico es, a día de hoy, una realidad por la que muchas pymes han decidido apostar con fuerza. Sin embargo, también es una realidad que todavía existen muchas empresas alejadas de esta situación. Según un estudio elaborado por AETIV, red.es y Everis “*Las tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Empresa Española, 2009*”, la evolución del recurso al comercio electrónico en España desde el año 2001 ha sido muy notable. Si entonces el comercio electrónico alcanzaba el 13,7% del tejido empresarial, en 2009 esta cifra se sitúa ya en un 42,3%.

Aún así, dejando estadísticas aparte, lo cierto es que, cuando hablamos de comercio electrónico (y por extensión de Internet) a veces se nos olvida que estamos refiriéndonos a algo que hace 15 años prácticamente no existía. Conociendo de cerca casos como los recopilados en este capítulo, que viven de manera directa los éxitos y las dificultades de la venta online, todo hace pensar que estamos ante una realidad social y económica de la que necesariamente tenemos que formar parte.

References

1. Icil (2004): Estudio sobre perfiles logísticos existentes en España, ICIL.
2. Blog Análisis. La forma más rápida y segura de intercambiar dinero online. Disponible en: <http://bloganalis.com/paypalcom-la-forma-mas-rapida-y-segura-de-intercambiar-dinero-online/#more-1665>
3. Sala de Prensa PayPal. Disponible en: <https://www.paypal-press.es/content/detail.aspx?ReleaseID=396&NewsAreaId=22>
4. Martín de Nicolás, E. Pagos con PayPal. Disponible en: <http://www.cotizalia.com/en-exclusiva/paypal-procesamos-pagos-dolares-segundo-20100411.html>
5. PayPal potencia las ventas del comercio electrónico. Disponible en: <http://www.ticpymes.es/Noticias/Comercio/201010010024/PayPal-potencia-las-ventas-del-comercio-electronico.aspx>
6. Campos, M. ¿Cuál es el éxito de PayPal en España?. Disponible en: <http://www.muyinternet.com/2010/06/28/%C2%BFcual-es-el-exito-de-paypal-en-espana>
7. Comparativa de Bancos. Pago PayPal Móvil. Disponible en: <http://www.comparativadebancos.com/pago-paypal-movil/>
8. Una puerta a los negocios por Internet. Disponible en: <http://www.libertadfinancieraeninternet.com/paypal-una-puerta-a-los-negocios-por-internet/>
9. Sala de prensa PayPal. Disponible en: <https://www.paypal-press.es/content/detail.aspx?ReleaseID=396&NewsAreaId=22>
10. E-Government: una nueva relación con el ciudadano. Revista Evolución Nº18.
11. Rodríguez, J.R., Batlle Montserrat y Estaban D. Estudio europeo sobre e-gobierno en las ciudades. Revista de Internet, Derecho y Política. Septiembre 2007.
12. E-Government: tecnología y calidad. Revista Evolución Nº18.
13. Mir, S. Modelo catalán de administración electrónica: Visión general. Comunicación Nº 391.
14. AETIV, red.es y Everis “Las tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Empresa Española, 2009”, 2009.
15. Las Pyme y el comercio electrónico. Zero Factory SL. infonomia.com
16. The Economist Journal. Nº 26. Julio 1996.
17. Aragónés. M.T. El modelo de Administración electrónica de Catalunya. Disponible en: www.socinfo.info/seminarios/leyAE/catalunya.pdf
18. Gallego, C.J. Ayuntamiento de A Coruña CRM: A2B y A2C. Conferencia Internacional BizPoint 2007.
19. El modelo catalán de la Administración electrónica. Administraciones en Red. Disponible en: <http://adminblog.net/post/2006/06/26/el-modelo-cataln-de-la-administracin>
20. Fernández, E. Claves del éxito de sitios web. Disponible en: http://www.slideshare.net/Kike_Fernandez/factores-de-exito-comercio-electrnico
21. Ana Karin Chávez Valdivia (2017). Between the Profiles Pay Per View and the Protection of Personal Data: the Product is You. ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 6, n. 1
22. Ana Oliveira Alves, Tiago Dias, David Silva (2015). A Real-Time, Distributed and Context-Aware System for Managing Solidarity Campaigns. ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 4, n. 2
23. Angelo Costa, Stella Heras, Javier Palanca, Paulo Novais, Vicente Julián (2016). Persuasion and Recommendation System Applied to a Cognitive Assistant. ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 5, n. 2
24. Baruque, B., Corchado, E., Mata, A., & Corchado, J. M. (2010). A forecasting solution to the oil spill problem based on a hybrid intelligent system. Information Sciences, 180(10), 2029–2043. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2009.12.032>
25. Buciarelli, E., Silvestri, M., & González, S. R. (2016). Decision Economics, In Commemoration of the Birth Centennial of Herbert A. Simon 1916-2016 (Nobel Prize in Economics 1978): Distributed Computing and Artificial Intelligence, 13th International Conference. Advances in Intelligent Systems and Computing (Vol. 475). Springer.
26. Canizes, B., Pinto, T., Soares, J., Vale, Z., Chamoso, P., & Santos, D. (2017). Smart City: A GECAD-BISITE Energy Management Case Study. In 15th International Conference on Practical Applications of Agents and Multi-Agent Systems PAAMS 2017, Trends in Cyber-Physical Multi-Agent Systems (Vol. 2, pp. 92–100). https://doi.org/10.1007/978-3-319-61578-3_9
27. Casado-Vara, R., & Corchado, J. (2019). Distributed e-health wide-world accounting ledger via blockchain. Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, 36(3), 2381-2386.

28. Casado-Vara, R., Chamoso, P., De la Prieta, F., Prieto J., & Corchado J.M. (2019). Non-linear adaptive closed-loop control system for improved efficiency in IoT-blockchain management. *Information Fusion*.
29. Casado-Vara, R., de la Prieta, F., Prieto, J., & Corchado, J. M. (2018, November). Blockchain framework for IoT data quality via edge computing. In *Proceedings of the 1st Workshop on Blockchain-enabled Networked Sensor Systems* (pp. 19-24). ACM.
30. Casado-Vara, R., Novais, P., Gil, A. B., Prieto, J., & Corchado, J. M. (2019). Distributed continuous-time fault estimation control for multiple devices in IoT networks. *IEEE Access*.
31. Casado-Vara, R., Vale, Z., Prieto, J., & Corchado, J. (2018). Fault-tolerant temperature control algorithm for IoT networks in smart buildings. *Energies*, 11(12), 3430.
32. Casado-Vara, R., Prieto-Castrillo, F., & Corchado, J. M. (2018). A game theory approach for cooperative control to improve data quality and false data detection in WSN. *International Journal of Robust and Nonlinear Control*, 28(16), 5087-5102.
33. Chamoso, P., de La Prieta, F., Eibenstein, A., Santos-Santos, D., Tizio, A., & Vittorini, P. (2017). A device supporting the self-management of tinnitus. In *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* (Vol. 10209 LNCS, pp. 399–410). https://doi.org/10.1007/978-3-319-56154-7_36
34. Chamoso, P., González-Briones, A., Rivas, A., De La Prieta, F., & Corchado J.M. (2019). Social computing in currency exchange. *Knowledge and Information Systems*.
35. Chamoso, P., González-Briones, A., Rivas, A., De La Prieta, F., & Corchado, J. M. (2019). Social computing in currency exchange. *Knowledge and Information Systems*, 1-21.
36. Chamoso, P., González-Briones, A., Rodríguez, S., & Corchado, J. M. (2018). Tendencies of technologies and platforms in smart cities: A state-of-the-art review. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2018.
37. Chamoso, P., Rodríguez, S., de la Prieta, F., & Bajo, J. (2018). Classification of retinal vessels using a collaborative agent-based architecture. *AI Communications*, (Preprint), 1-18.
38. Choon, Y. W., Mohamad, M. S., Deris, S., Illias, R. M., Chong, C. K., Chai, L. E., ... Corchado, J. M. (2014). Differential bees flux balance analysis with OptKnock for in silico microbial strains optimization. *PLoS ONE*, 9(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0102744>
39. Corchado, J. A., Aiken, J., Corchado, E. S., Lefevre, N., & Smyth, T. (2004). Quantifying the Ocean's CO2 budget with a CoHeL-IBR system. In *Advances in Case-Based Reasoning, Proceedings* (Vol. 3155, pp. 533–546).
40. Corchado, J. M., & Aiken, J. (2002). Hybrid artificial intelligence methods in oceanographic forecast models. *Ieee Transactions on Systems Man and Cybernetics Part C-Applications and Reviews*, 32(4), 307–313. <https://doi.org/10.1109/tsmcc.2002.806072>
41. Corchado, J. M., & Fyfe, C. (1999). Unsupervised neural method for temperature forecasting. *Artificial Intelligence in Engineering*, 13(4), 351–357. [https://doi.org/10.1016/S0954-1810\(99\)00007-2](https://doi.org/10.1016/S0954-1810(99)00007-2)
42. Corchado, J. M., Borrajo, M. L., Pellicer, M. A., & Yáñez, J. C. (2004). Neuro-symbolic System for Business Internal Control. In *Industrial Conference on Data Mining* (pp. 1–10). https://doi.org/10.1007/978-3-540-30185-1_1
43. Corchado, J. M., Corchado, E. S., Aiken, J., Fyfe, C., Fernandez, F., & Gonzalez, M. (2003). Maximum likelihood hebbian learning based retrieval method for CBR systems. In *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* (Vol. 2689, pp. 107–121). https://doi.org/10.1007/3-540-45006-8_11
44. Corchado, J. M., Pavón, J., Corchado, E. S., & Castillo, L. F. (2004). Development of CBR-BDI agents: A tourist guide application. In *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* (Vol. 3155, pp. 547–559). <https://doi.org/10.1007/978-3-540-28631-8>
45. Corchado, J., Fyfe, C., & Lees, B. (1998). Unsupervised learning for financial forecasting. In *Proceedings of the IEEE/IAFE/INFORMS 1998 Conference on Computational Intelligence for Financial Engineering (CIFER)* (Cat. No.98TH8367) (pp. 259–263). <https://doi.org/10.1109/CIFER.1998.690316>
46. Costa, Â., Novais, P., Corchado, J. M., & Neves, J. (2012). Increased performance and better patient attendance in an hospital with the use of smart agendas. *Logic Journal of the IGPL*, 20(4), 689–698. <https://doi.org/10.1093/jigpal/jzr021>
47. David Griol, Jose M. Molina (2016). A proposal to manage multi-task dialogs in conversational interfaces. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 5, n. 2
48. David Griol, Jose Manuel Molina (2016). From VoiceXML to multimodal mobile Apps: development of practical conversational interfaces. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 5, n. 3

49. Davide Carneiro, Daniel Araújo, André Pimenta, Paulo Novais (2016). Real Time Analytics for Characterizing the Computer User's State. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 5, n. 4
50. Eduardo Facchini, Eduardo Mario Dias, Alexandre Pelegi Abreu, Maria Lúcia Rebello Pinho Dias (2016). Brazil in Search of Transparency E-Gov. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 5, n. 1
51. Eduardo Mario Dias, Eduardo Facchini, Antônio Carlos De Moraes, Mauricio Lima Ferreira, Willian Reginato Este, Maria Lúcia Rebello, Pinho Dias (2014). A Future Look. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 3, n. 3
52. Elton S Siqueira, Patrick Cisuaka Kabongo, Tiancheng Li, Carla D. Castanho, Li Weigang (2016). On Chinese and Western Family Trees: Mechanism and Performance. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 5, n. 1
53. Fdez-Riverola, F., & Corchado, J. M. (2003). CBR based system for forecasting red tides. *Knowledge-Based Systems*, 16(5–6 SPEC.), 321–328. [https://doi.org/10.1016/S0950-7051\(03\)00034-0](https://doi.org/10.1016/S0950-7051(03)00034-0)
54. Fernández-Riverola, F., Díaz, F., & Corchado, J. M. (2007). Reducing the memory size of a Fuzzy case-based reasoning system applying rough set techniques. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics Part C: Applications and Reviews*, 37(1), 138–146. <https://doi.org/10.1109/TSMCC.2006.876058>
55. Fyfe, C., & Corchado, J. (2002). A comparison of Kernel methods for instantiating case based reasoning systems. *Advanced Engineering Informatics*, 16(3), 165–178. [https://doi.org/10.1016/S1474-0346\(02\)00008-3](https://doi.org/10.1016/S1474-0346(02)00008-3)
56. Fyfe, C., & Corchado, J. M. (2001). Automating the construction of CBR systems using kernel methods. *International Journal of Intelligent Systems*, 16(4), 571–586. <https://doi.org/10.1002/int.1024>
57. García Coria, J. A., Castellanos-Garzón, J. A., & Corchado, J. M. (2014). Intelligent business processes composition based on multi-agent systems. *Expert Systems with Applications*, 41(4 PART 1), 1189–1205. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.08.003>
58. Giovani Parente Farias, Ramon Fraga Pereira, Lucas W. Hilgert, Felipe Meneguzzi, Renata Vieira, Rafael H. Bordini (2017). Predicting Plan Failure by Monitoring Action Sequences and Duration. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal* (ISSN: 2255-2863), Salamanca, v. 6, n. 2
59. Glez-Bedia, M., Corchado, J. M., Corchado, E. S., & Fyfe, C. (2002). Analytical model for constructing deliberative agents. *International Journal of Engineering Intelligent Systems for Electrical Engineering and Communications*, 10(3).
60. Glez-Peña, D., Díaz, F., Hernández, J. M., Corchado, J. M., & Fdez-Riverola, F. (2009). geneCBR: A translational tool for multiple-microarray analysis and integrative information retrieval for aiding diagnosis in cancer research. *BMC Bioinformatics*, 10. <https://doi.org/10.1186/1471-2105-10-187>
61. Gonzalez-Briones, A., Chamoso, P., De La Prieta, F., Demazeau, Y., & Corchado, J. M. (2018). Agreement Technologies for Energy Optimization at Home. *Sensors (Basel)*, 18(5), 1633-1633. doi:10.3390/s18051633
62. González-Briones, A., Chamoso, P., Yoe, H., & Corchado, J. M. (2018). GreenVMAS: virtual organization-based platform for heating greenhouses using waste energy from power plants. *Sensors*, 18(3), 861.
63. González-Briones, A., De La Prieta, F., Mohamad, M., Omatu, S., & Corchado, J. (2018). Multi-agent systems applications in energy optimization problems: A state-of-the-art review. *Energies*, 11(8), 1928.
64. Gonzalez-Briones, A., Prieto, J., De La Prieta, F., Herrera-Viedma, E., & Corchado, J. M. (2018). Energy Optimization Using a Case-Based Reasoning Strategy. *Sensors (Basel)*, 18(3), 865-865. doi:10.3390/s18030865