

Qué piensan del *e-business* los directivos españoles

Negocios en la red: ¿una prudencia excesiva?

Internet y el *e-business* vinieron para quedarse. Así lo creen los directivos españoles, pero esta percepción no sintoniza con la timidez que demuestran a la hora de introducir la red en la empresa. ¿A qué se debe esta contradicción? El E-business Center PwC&IESE aborda ésta y otras cuestiones en su estudio sobre el impacto del negocio electrónico en la empresa española

Resumen del artículo

Paradójicamente, el incremento en la penetración en los negocios de *e-business* convive con la desconfianza y el pesimismo que sienten los directivos sobre su rentabilidad. Presupuestos cortos, proyectos en los que la empresa no apuesta decididamente, muestran, quizás, un exceso de prudencia algo peligrosa para una etapa de consolidación del *e-business*.

Executive summary

Paradoxically, the increased penetration of e-commerce in business is accompanied by a level of pessimism on the part of managers regarding its profitability. Low budgets and projects in which companies are not 100% committed indicate, perhaps, an excessively prudent approach that could be rather dangerous for the consolidation of e-commerce.



Josep Valor

Profesor Ordinario, IESE, Departamento de Sistemas de Información.
Director del E-business Center PwC&IESE.
jvalor@iese.edu



Francesc Riverola

Investigador del E-business Center PwC&IESE.
friverola@iese.edu



www.ee-iese.com/87/afondo2.pdf
www.ebusinesscenter.org

Tan sólo hace tres años, el que una empresa desarrollara un proyecto de *e-business* era un motivo de orgullo para toda la organización. Las compañías que emprendían esta inversión se situaban a la vanguardia de su sector –por lo menos a efectos de la opinión pública–, ya que se consideraba una apuesta estratégica para acaparar importantes recursos.

Sin embargo, tras el pinchazo de la burbuja tecnológica y las lánguidas cuentas de resultados de estas iniciativas, el *e-business* se ha ido relegando a un segundo plano. Se han desestimado o redimensionado numerosas iniciativas y se ha cerrado el grifo de la inversión a nuevos proyectos. En algunas compañías, la palabra *e-business* (y sus *e-derivadas*) incluso se han convertido en tabú. Pero, ¿qué piensan realmente los directivos españoles del *e-business*? ¿Ha conseguido calar en la empresa española? ¿O ha muerto antes de ver la luz? ¿Está en vías de extinción?

El estudio «*e-business* en la empresa española 2002» es una radiografía de la aplicación de Internet en los negocios de la gran empresa española y de la opinión de la alta dirección sobre la misma. Además del punto de vista de los empresarios, se han recogido también las opiniones de los responsables de departamentos vinculados a los proyectos de *e-business*. Con esta finalidad, el E-business Center PwC&IESE encuestó a 237 directivos, de ellos 114 directores generales y 123 directores departamentales, pertenecientes a 145 grandes compañías de todos los sectores, con una facturación superior a los 18 millones de euros.

La recogida de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario *on-line* entre los meses de diciembre de 2001 y febrero de 2002. A continuación presentamos algunas de las conclusiones de este sondeo.

e-proyectos, sí, pero con moderación

El *e-business* no desaparece, sino que cuenta con una más que aceptable penetración en la gran empresa española. Concretamente, el 72% de las compañías encuestadas dispone de algún proyecto que utiliza Internet, y se prevé que para el período 2003-2004 este porcentaje ascienda hasta el 83% de las grandes compañías. Sin embargo, se detecta una fuerte oposición a llevar a cabo nuevos proyectos de *e-business* si no estaban ya planificados.



Esta renuencia se manifiesta especialmente entre los miembros de la dirección general: un 59% de los entrevistados descarta emprender iniciativas de este tipo en un futuro próximo. Los directores de departamento, con un 48% de opiniones contrarias, parecen más predispuestos a intentarlo.

¿Cuáles son las razones de esta diferencia de criterio? En su conjunto, los miembros de las direcciones generales presentan en España un cierto pesimismo sobre los beneficios tangibles e intangibles que el *e-business* puede aportar a la empresa, así como sobre sus plazos de rentabilización. Por este motivo otorgan a los proyectos un menor período de maduración que los directores de área. Tienden a desligarlos más de la estrategia general de la empresa para considerarlos como "independientes de la actividad cotidiana".

Del mismo modo, cuando se deciden a implantarlos, estos directivos se muestran más insatisfechos que los responsables directos de proyecto. Sólo un 27% de los directores generales se considera "bastante satisfecho", mientras que los directivos departamentales lo están en un 34% de los casos.

Pobre iniciativa

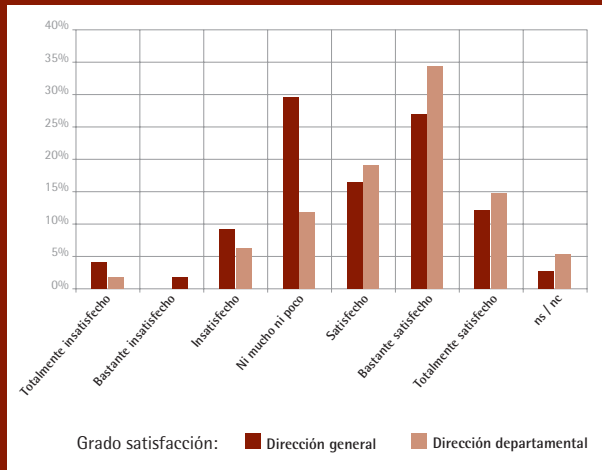
Visto el débil apoyo de la dirección general, no sorprende que las iniciativas llevadas a cabo en nuestro país sean de pequeña envergadura. Para empezar, se trata de proyectos de inversiones reducidas, en su mayor parte financiadas en solitario. Sólo un 38% de los proyectos exceden de 240.000 euros (40 millones de pesetas), cifra que tratándose de grandes empresas revela su tímida apuesta por Internet.

Con semejantes presupuestos, el equipo de *e-business* no puede ser numeroso. El 79% de los proyectos cuenta con una plantilla inferior a las diez personas, mientras que el 52% se sitúa entre uno y cuatro empleados. Además, se trata de proyectos locales, en los que se ignoran la competencia internacional y las posibilidades que ofrece Internet como medio para acceder a nuevos mercados.

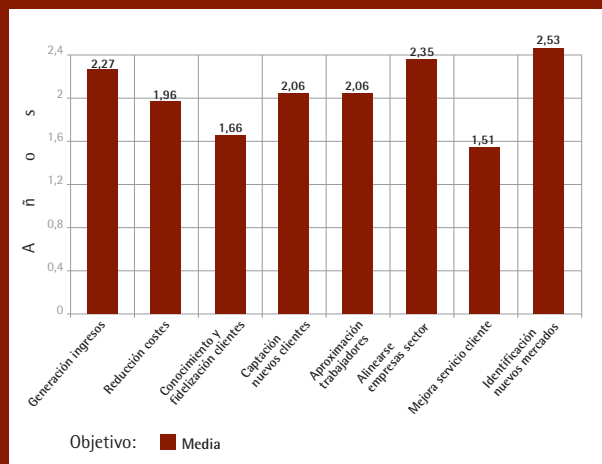
Otro indicador de la escasa relevancia que la gran empresa española otorga a estos proyectos es que en ningún caso han sido diseñados íntegramente por la propia compañía. Todos han recurrido a la ayuda de servicios externos. Esta práctica se podría



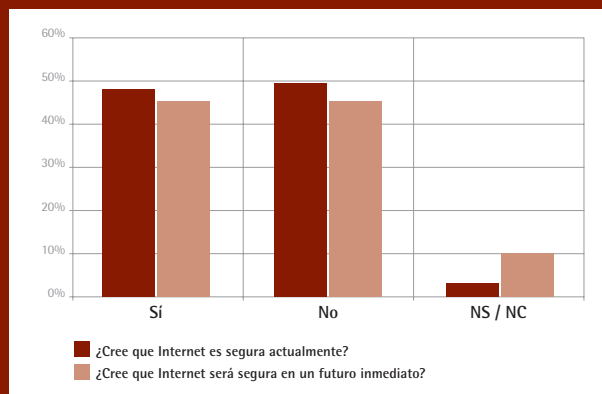
GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PROYECTO DE E-BUSINESS



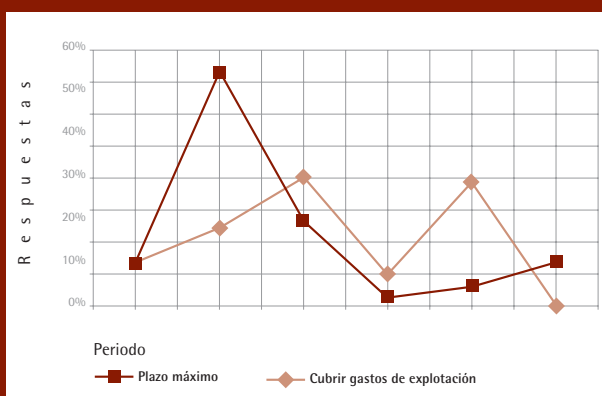
OBJETIVOS DEL PROYECTO DE E-BUSINESS



PERCEPCIÓN DE SEGURIDAD DE INTERNET



COBERTURA GASTOS EXPLOTACIÓN/PLAZO MÁXIMO ANTES DE CIERRE



considerar habitual en su vertiente tecnológica, ya que se trata de un medio nuevo, desconocido para las empresas. Pero en un 56% de los proyectos, los servicios externos se han encargado también de definir la estrategia *e-business*. En un 41% de los casos, la iniciativa se ha externalizado por completo.

Prudencia, escepticismo y desconocimiento

Muchos de los directivos encuestados atribuyen su cautela al estallido de la burbuja bursátil producida hace un par de años. Para la dirección española, la debacle de las empresas punto.com se debió a una falta de visión, de financiación y de madurez del medio. Precisamente es la escasa madurez del sector lo que se percibe como principal barrera para el desarrollo de proyectos *e-business* en la empresa tradicional.

Sin embargo, el origen de la prudencia ante los proyectos de *e-business* hay que buscarlo en la propia concepción que los directivos tienen de Internet en la empresa española. Si bien la mayoría de ellos (89%) cree que la red tiene algún tipo de utilidad para su empresa, no parece que la mayoría de directivos le asignen un gran papel.

En primer lugar, y con una puntuación de 5,55 sobre 7, consideran que se trata de un simple medio de comunicación para relacionarse con sus proveedores y clientes. La opinión de que Internet es una vía para mejorar la eficiencia de la empresa ocupa el segundo lugar, con una puntuación de 5,11. Detrás se sitúa la concepción de la red como nuevo canal de ventas (4,76) y de oportunidad de negocio (4,61).

Esta visión justifica que, a corto plazo, los principales objetivos de los proyectos *e-business* no estén relacionados con la generación de ingresos, sino con la relación con el cliente, tanto en lo que se refiere a la mejora del servicio (con un plazo de 1,5 años) como su conocimiento y fidelización (1,7 años). A medio y largo plazo se plantean el horizonte de los ingresos (2,27 años), la identificación de nuevos mercados (2,53 años) o la aproximación al empleado (2,06 años).

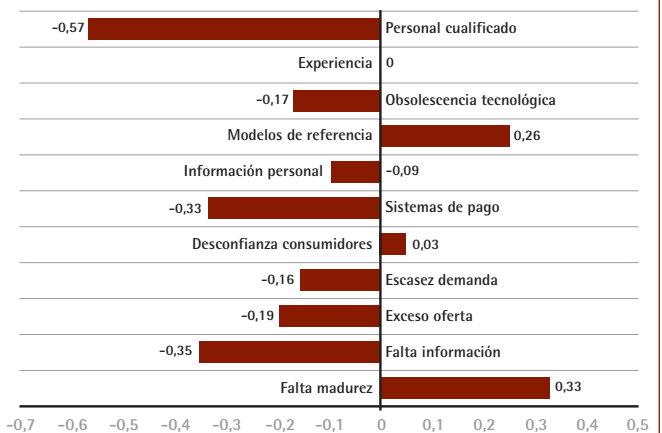
Otra importante barrera que obstaculiza el desarrollo de los proyectos de *e-business* en España es la percepción de la inseguridad de la red. Para el 49% de los directores generales, Internet es todavía un medio inseguro, aunque el 48% opina que este

DOS VISIONES DISTINTAS PARA UN ÚNICO PROYECTO

Los resultados del estudio del E-business Center PwC@IESE revelan que la dirección general y la dirección departamental tienen visiones ligeramente distintas sobre sus proyectos *e-business*. Para la primera, las cuestiones estratégicas son cruciales, mientras que los directores departamentales priman el factor operativo en sus valoraciones.

Esta diferencia se hace evidente cuando se les pregunta por las barreras que han encontrado para desarrollar proyectos de *e-business*. Por ejemplo, la dirección general otorga más relevancia a aspectos como la "falta de madurez del sector" o la "falta de modelos de referencia". La dirección departamental destaca factores como la "falta de personal cualificado", "desconfianza en los sistemas de pago" o "falta de información".

VALORACIÓN DIRECCIÓN GENERAL DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL*



problema ya ha sido superado. Pero la inseguridad es una noción muy arraigada entre los ejecutivos, como lo demuestra el hecho de que un 45% de los que la consideran insegura se muestre pesimista sobre la posibilidad de que en un futuro inmediato se produzca una mejora.

Existen otros muchos factores tecnológicos, de conocimiento y de mercado, que dificultan el desarrollo del *e-business*. Sin embargo, a excepción de la escasa demanda, el directivo español se muestra ajeno a sus efectos. Por ejemplo, considera que la falta de modelos de referencia, el exceso de oferta o la rápida obsolescencia de la tecnología no afectan ni positiva ni negativamente en la implementación de sus iniciativas.

Resultados mediocres

Una vez en marcha, los proyectos *on-line* de la empresa tradicional no han conseguido vencer la barrera de los bajos niveles de facturación habituales en Internet. Según se desprende de la encuesta, el 44% de los directivos estima que los ingresos de sus iniciativas *e-business* representan menos del 3% de la facturación de las operaciones internas de la empresa, mientras que para el 17% de las empresas suponen entre el 4 y el 15%. Sólo en un 10% de los casos sobrepasan el 30%.

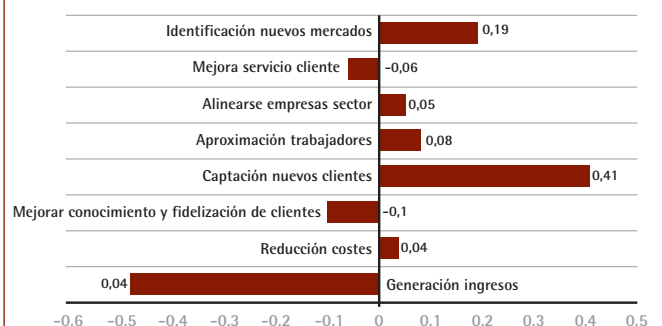
Con unas entradas tan exiguas, y a pesar de que la contención del gasto es la norma, la cuenta de explotación de la mayoría de proyectos de *e-business* resulta negativa. Más de la mitad (52%) de directivos consultados reconoce su déficit, y sólo un 22% asegura haber cubierto los gastos de explotación. El futuro inmediato no se vislumbra mucho mejor: sólo el 7% de los directivos espera rentabilizar su proyecto en los próximos doce meses, mientras que el 49% aspira a hacerlo en un plazo de entre uno y tres años.

Se trata de unos resultados mediocres, en línea con las inversiones realizadas (apuntadas anteriormente) y unas estrategias de crecimiento timoratas. Por lo general, las empresas españolas han acometido sus proyectos de Internet en solitario: el 53% de ellas afirma no haber realizado ninguna alianza estratégica, porcentaje que se dispara hasta el 72% cuando se habla de adquisiciones.

El directivo español parece suplir la escasa agresividad de sus acciones con un margen de espera de entrada en números

También existen divergencias entre los objetivos a corto, medio y largo plazo entre ambas direcciones. Normalmente, los miembros de la dirección general suelen otorgar períodos más dilatados para cumplir sus objetivos. Sin embargo, son más exigentes que la dirección departamental en uno de ellos: la obtención de ingresos del proyecto, que los directores generales adelantan en medio año.

VALORACIÓN DIRECCIÓN GENERAL DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL*



(*) Para estudiar esta heterogeneidad se analizó la diferencia entre las respuestas de unos y otros, y se creó el siguiente *gap*:

Positivo: valoración de la dirección general > dirección departamental.

Negativo: valoración de la dirección general < dirección departamental.

Una mentalidad basada en la prudencia, el escepticismo y el desconocimiento es aceptable para desarrollar proyectos de modo experimental, pero no es adecuada para una segunda fase, la de consolidación del *e-business*

e-business: lo que hay que saber

En materia de *e-business*, los directivos españoles han pasado del optimismo a la prudencia, pero en ese proceso han aprendido algunas cosas:

VISIÓN

Internet no es únicamente un medio que reduce considerablemente los costes de búsqueda, sino que mejora sustancialmente la eficiencia de los procesos, en especial la comunicación y la relación con los clientes.

PLANIFICACIÓN

La empresa debe participar activamente en el diseño e implantación de los proyectos de *e-business* y no dejar todo el peso en manos de proveedores externos. La empresa debe liderar el proyecto, y es imprescindible que los distintos departamentos de la compañía se involucren a medida que se desarrolla.

INVERSIÓN

El proyecto debe tener asignados unos recursos humanos y económicos acordes con sus objetivos. En un principio, éstos son autónomos, pero a medida que se desarrolle el *e-business* irán distribuyéndose entre el conjunto de la organización.

EJECUCIÓN

La clave del éxito está en integrar el *e-business* en la actividad cotidiana de la empresa. Para ello será necesario el apoyo de la dirección, tanto departamental como general. Superar las reticencias al *e-business* de la propia dirección es clave para lograr este objetivo.

RENTABILIZACIÓN

Como toda nueva tecnología, Internet requiere su tiempo de introducción y desarrollo. Los retornos de los proyectos de *e-business* no pueden plantearse a corto plazo, sino que necesitan de un período de transformación y maduración con los objetivos planteados.

negros bastante amplio. En más de un 30% de los casos se muestra dispuesto a esperar entre uno y dos años antes de considerar inviable un proyecto. Un 20% le da un margen de entre dos y tres años, y un 19% está dispuesto a esperar hasta cuatro años antes de darle carpetazo. Con todo, si se cruzan las previsiones de rentabilidad con los plazos establecidos para cerrar los proyectos que no consigan beneficios, se observa que, a corto plazo, existen importantes riesgos de cierre de iniciativas que con el tiempo podrían prosperar. Este peligro parece muy real entre los próximos 13 y 24 meses, aunque a partir de ese plazo prácticamente desaparece.

Conclusiones

Poco a poco el *e-business* se generaliza en la gran empresa española, aunque se encuentra en una fase inicial que se podría considerar de prueba y error. Para que pueda hablarse con propiedad de consolidación, los directivos españoles deben superar tres grandes obstáculos:

- 1. Una mentalidad basada en la prudencia, el escepticismo y el desconocimiento.** Esta actitud es aceptable para desarrollar proyectos de modo experimental, pero no es adecuada para una segunda fase, la de consolidación del *e-business*.
- 2. La reticencia de la dirección general a integrar el *e-business* en la actividad general de la compañía.** Aunque los responsables de departamento son más propensos a integrar este tipo de proyectos, persiste un aislamiento de estas iniciativas que dificulta el despegue del *e-business* en la empresa española y que podría dificultar su generalización en los próximos años.
- 3. El miedo y el desconocimiento,** que hacen que un 27% de las grandes empresas españolas se resistan todavía a llevar a cabo estas iniciativas de *e-business*.

El camino por recorrer es largo y no está exento de dificultades. La principal está en la mente de los altos directivos: el *e-business* no conseguirá arraigar verdaderamente en la empresa española hasta que se produzca un cambio de chip que lleve a considerar el *e-business* como parte del *business*. ■