

Construir un negocio de éxito en Internet

ALAIN JORDA PEMPELONNE*

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

Palabras clave: telecomunicaciones, marketing, empresas, Internet.

Clasificación JEL: O14.

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

Efectivamente, siempre se ha dicho que Internet actuaba como igualador entre grandes y pequeños al poner al alcance de todos una herramienta de marketing y comunicación global. Sin embargo, estamos viendo en Norteamérica —el laboratorio-escaparate de todos los que estamos en el exterior— que, a medida que van apareciendo negocios de éxito, el coste para implantarse en un mercado ya ocupado es elevadísimo y, aún pagándolo, no se tienen garantías de éxito. Véanse los casos, de *Barnes and Noble*, *Compaq* o *Toys'R Us* (aún cuando la historia sigue y vere-

mos cómo acaba), números 1 de sus respectivos mercados físicos, que no consiguen recuperar lo perdido en el mercado virtual frente a *Amazon*, *Dell* o *Etoys*.

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

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

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

Presentamos a continuación, una guía compuesta por una norma y siete pasos para intentar no hacer ninguno en falso. Hacemos el planteamiento para el caso de una empresa existente en el mercado físico que pretende



AULA DE
FORMACION

* Formador y Consultor en Marketing en Internet. Diplomado en Dirección General por EADA (Barcelona) e Ingeniero Superior de Telecomunicación por la UPC (Barcelona).
<ajorda@ajcomercio.com>

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

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

Paso 1. Definición del público objetivo

El primer paso que hay que dar es olvidarnos de nuestros clientes actuales. Estamos definiendo un nuevo negocio. Si el nuevo negocio arranca satisfactoriamente, los clientes actuales vendrán solos al canal Internet.

Internet es un mercado enorme, inmenso. Tanto, que hay internautas interesados en cualquier tema y buscando cualquier tipo de productos y servicios. Por lo tanto, *Internet es un gran conglomerado de mercados-nicho*, casi todos ellos pendientes de ser definidos y descubiertos. (Ejemplo: el mercado de las sillas de aluminio de diseño. Obviamente, existe un mercado como ese repartido por todo el mundo. Pero todavía nadie lo ha creado. Nadie se ha dirigido a ese mercado global).

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

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

Un error que conviene evitar es la tentación de definir un perfil muy general del cliente para así «abarcar mayor parte de mercado». Vuelvo a repetir que Internet es inmenso y también lo será cualquier grupo de clientes objetivo que definamos. Veremos más tarde por qué debemos intentar precisar al máximo cuál es el cliente que buscamos.

Paso 2. Posicionamiento

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

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

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

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

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



AULA DE
FORMACION

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

Por lo tanto, debemos escoger un *posicionamiento que nos haga únicos*, debemos *especializarnos* y debemos *actuar de inmediato* para entrar en Internet.

Paso 3. Contenidos

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

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

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

Cabe mencionar que la información de los contenidos que se ofrece puede ser aportada por nosotros, pero también podemos conseguir que la

generen los propios internautas. Este último caso es ideal puesto que entonces tenemos una «plantilla virtual», constituida por todos los internautas —personas o empresas— que se conectan a nuestro sitio web, que están trabajando para aportar valor a nuestro sitio web.

Entre los tipos de contenidos que deberemos generar nosotros, podemos citar noticias, informes, listas de recursos del sector, concursos, catálogos de productos, buscadores, configuradores de productos, servicios de comparación de productos, subastas, ayudas para la detección de averías, salas de discusión, etcétera. Entre los tipos de contenidos generados —gratuitamente para nosotros— por los internautas, tenemos servicios como las bolsas de trabajo, las tertulias, los servicios de compra-venta de automóviles, etcétera.

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

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

Utilicemos aquí el ejemplo del propio autor, que edita un boletín electrónico, «Comercio en la Red», con más de 800 suscriptores que reciben el boletín gratuitamente cada mes. La información que se difunde en él, del estilo y en la línea del presente artículo, es valiosa. Es decir, con seguridad, habría clientes interesados en pagar por dis-



AULA DE
FORMACION

poner de esa información bajo diversas formas: el boletín mensual, informes monográficos, libros... Y sin embargo, el hecho de poner esta información a libre disposición de quien la solicita reporta unas ventajas mucho mayores, que son las que se persiguen. Veámoslas.

Los suscriptores de «Comercio en la Red», puesto que han solicitado voluntariamente su incorporación a la lista de distribución del boletín, son, obviamente, personas interesadas en lo que es esta especialidad: «la implantación de negocios en Internet». Luego, ¿puede afirmarse que cada uno de ellos es susceptible de aportar un negocio en un momento u otro? Hay muchas opciones para ello: a algunos quizá les puede interesar un asesoramiento sobre un plan que han elaborado; o preferirían que lo desarrolláramos conjuntamente con ellos; o bien disponen de los medios —técnicos y económicos— para desarrollar negocios en Internet, pero necesitan ideas de partida o alguien que dirija o supervise los pasos del negocio; o son inversores y necesitan un especialista capaz de evaluar la viabilidad de un plan que les han presentado; o les interesa un buen ponente que motive a sus clientes a incorporarse a Internet para así poder venderles sus productos tecnológicos; o puede interesarles asistir a un Seminario...

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

¿Y por qué se reciben estas propuestas que tienen su origen en el boletín? A través de Internet, los clientes potenciales no nos ven, no ven nuestros productos, ni nuestros servicios, ni nuestras oficinas. Sólo ven nuestra página web o, en el caso que proponemos, el boletín. En consecuencia, la idea que se hacen de nosotros es la que les transmite el boletín o la página web. Es por tanto, el boletín quien, mes a mes, va creando una imagen de profesionalidad y especialización que incrementa la confianza que sus lectores puedan tener. Eso mismo se debe perseguir con la difusión de información, tenga el formato que tenga.

Paso 4. Comunidad

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

- a) Están interesadas en temas de marketing en la red.
- b) Valoran que se les proporcione información de interés de forma gratuita. Tienen depositada una confianza y un respeto hacia una labor profesional seria.

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

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

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

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

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

3. *Gratuidad*. Tampoco es un secreto que para atraer debemos proporcionar servicios o productos VALIOSOS de forma gratuita. Es otro de los conceptos básicos de la cultura Internet y lo seguirá siendo. Por lo tanto, aprovechémoslo.



AULA DE
FORMACION

«Gratis», es el gancho que utilizaremos para atraer al internauta al que, una vez que lo tengamos en nuestras páginas, podremos presentar toda nuestra oferta de productos y servicios, unos, gratuitos, otros, de pago.

4. *Correo electrónico y Web.* En Internet debemos entender que disponemos de dos herramientas complementarias para nuestra comunicación. Las páginas web, con un rol pasivo, representan el 50 por 100 de nuestra capacidad de comunicación y convencimiento en la red. Están «a la espera» de que alguien venga a visitarlas para cautivarlo y venderle todo lo que podamos. Por otro lado, el correo electrónico, el 50 por 100 restante de la capacidad, es la herramienta activa que podemos utilizar para comunicar personalmente con cada cliente potencial y que nos permite establecer una relación individualizada con cada uno de ellos.

Norma.

Reconsideración permanente de todo

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

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

El otro, es que *Internet* no sólo es cambiante, sino que *es una sorpresa continua*. Así, por ejemplo, podemos habernos planteado un determinado público objetivo, pero nos encontramos con que también ha respondido a nuestra campaña otro tipo de público que no habíamos considerado. Deberemos adaptarnos también a ellos. Otra posible situación es aquella en la que el público que hemos captado, si bien responde al perfil que nos habíamos hecho de él, no solicita los productos o servicios que preveíamos, sino otros diferentes. (Por eso se incluye esta norma en este punto en que vamos a empezar a hablar de la definición de productos). Eso también nos obligará a una rea-

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

Paso 5. Productos

Se plantea ahora la siguiente pregunta: ¿Es que es necesario cambiar los productos?

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

1. *Los productos por Internet... ya no son exactamente lo que eran.*

Veamos:

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

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

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

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

2. Como se ha dicho anteriormente, *pueden integrarse en nuestra comunidad clientes que nunca habríamos imaginado*. Quizá de otros paí-



AULA DE
FORMACION

ses, de otros sectores, personas que encuentran útiles nuestros productos para otras aplicaciones distintas de las que habíamos pensado nosotros. También es más fácil que, gracias a la interactividad de Internet, nuestros clientes nos expresen con más concreción cuáles son los productos que querrían poder adquirir y, en consecuencia, «aparecerán» nuevos productos.

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

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

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

- a) Crearlos.
- b) Adquirir los derechos de un producto existente.
- c) Vender el producto de otros.
- d) Asociarnos para desarrollar conjuntamente el nuevo producto. Vamos a desarrollar este último apartado.

En la cultura Internet funcionan muy bien las colaboraciones y los intercambios. Es decir colaboraciones que no se formalizan mediante empresas conjuntas, sino que ponen en común productos, informaciones, clientes... para conseguir un mayor potencial de ambas partes. Es decir que, en Internet, $2 + 2$ no son 4 sino que pueden ser mucho más. Sin embargo, para ello, es fundamental haber definido bien los puntos 1 y 2: público

objetivo y posicionamiento. Esta definición es la que nos permitirá encontrar complementariedades con nuestros socios potenciales. Estos socios pueden ser, incluso, competidores en el mundo físico que, en la red, se han diferenciado claramente de nosotros. Así que ya se podría empezar a buscar alrededor con quién se podría plantear una asociación y qué es lo que podría aportar esta asociación.

Paso 6. Ingresos

Hasta este momento no vamos a iniciar una generación de ingresos regular. Esto no es agradable de oír, pero es así.

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

Internet tiene, efectivamente, un inmenso potencial, pero hay que desarrollarlo y para ello, hay que seguir sus reglas. Y sus reglas nos dictan una serie de etapas previas que son las que crean las condiciones para la generación de ingresos.

Por supuesto, esta fase requiere considerar y poner en marcha multitud de aspectos: logística, sistema de cobro, seguridad en las transacciones, automatización de operaciones, gestión de los conflictos con el canal de distribución, etcétera. Baste aquí volver a afirmar que antes de llegar hasta aquí de forma satisfactoria, será necesario haber realizado previamente todos los deberes que se han ido desgranando a lo largo del artículo.

Paso 7. Crecimiento

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

1. Aumento de partes de cliente «Wallet-share»

Jeff Bezos, máximo ejecutivo de Amazon.com, dice que su empresa es una empresa de clientes.



AULA DE
FORMACION

Es decir, los clientes son su activo. Esta afirmación se basa, por ejemplo, en que el 66 por 100 de ellos repite compra. La consecuencia de la afirmación está en que, como en toda empresa, hay que rentabilizar los activos. ¿Cómo? Amazon empezó vendiéndoles libros, luego música, luego juguetes... Es decir, una vez que tiene un cliente, intenta captar mayores «partes de ese cliente» suministrándole más y más productos.

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

2. Aumento del número de clientes

Por otra parte, hay que seguir aumentando el número de clientes que integran nuestra comunidad. Para ello, conviene:

- a) No cejar en la promoción.
- b) Crear continuamente la marca en cada acción que hagamos.
- c) Actualizar permanentemente los contenidos del sitio web y de los demás medios de comunicación que tengamos (revistas, boletines, etcétera).
- d) Innovar, es decir, incorporar nuevos servicios, nuevos productos, nueva imagen del sitio web, etcétera.

Conclusión

El procedimiento propuesto no garantiza el éxito en la implantación de un negocio en Internet, puesto que el éxito depende de demasiados factores. Sin embargo, sí proporciona las bases para llevar a cabo una etapa que es fundamental, la de planificación y diseño de la estrategia reposada y lo más completa posible.



AULA DE
FORMACION

LISTA DE ULTIMOS TRABAJOS PUBLICADOS EN «AULA DE FORMACION»

- «Cámaras de Comercio y apoyo a las PYMEs» (BICE 2519).
- «El CDTI y el apoyo a la empresa española» (BICE 2521).
- «Outsourcing» (BICE 2525).
- «Homologación y certificación en el comercio internacional: los ARM» (BICE 2529).
- «Teoría de opciones y valoración de “warrants” y convertibles» (BICE 2532).
- «El arbitraje comercial en Iberoamérica» (BICE 2535).
- «La póliza 100 y su importancia para las PYMEs» (BICE 2536).
- «La dirección financiera y de operaciones: un enfoque integrador» (BICE 2538).
- «Manual de contratación de Instituciones Financieras Multilaterales» (BICE 2552).
- «La calidad total y el aseguramiento de la calidad» (BICE 2557).
- «El confirming» (BICE 2559).
- «Legislación y gestión de residuos de envases en la UE» (BICE 2569).
- «“Splits” sobre acciones» (BICE 2575).
- «Elementos para el análisis de los procesos de innovación tecnológica en red» (BICE 2588).
- «El patrocinio de acontecimientos» (BICE 25921).
- «Glosario de términos de Balanzas de Pagos» (I) (BICE 2598).
- «Glosario de términos de Balanzas de Pagos» (II) (BICE 2599-2600).
- «La satisfacción del cliente» (BICE 2603).
- «Internet como herramienta del exportador» (BICE 2615).
- «Project Finance» (BICE 2618).
- «El leasing como instrumento de gestión empresarial» (BICE 2619).
- «Formación y tendencias laborales para la pyme exportadora» (BICE 2620).
- «La Ventanilla Unica Empresarial» (BICE 2623).
- «Consortios de exportación y otros tipos de alianzas estratégicas entre empresas» (BICE 2627).
- «La gestión de intangibles» (BICE 2629).
- «Construir un negocio de éxito en Internet» (BICE 2632).



AULA DE
FORMACION

Recordamos que los lectores de BICE tienen la posibilidad de sugerir temas de su interés que puedan tener cabida en este epígrafe (teléfono de contacto: 91 349 36 31; fax: 91 349 36 34).