

Nuevos desafíos para las PYMES. Las Webs corporativas en España Y Portugal

María García García*, M. Victoria Carrillo Durán**, Ana Castillo Díaz***

*Facultad de Biblioteconomía y Documentación Universidad de Extremadura, Spain

**Facultad de Biblioteconomía y Documentación Universidad de Extremadura, Spain

***Facultad de Biblioteconomía y Documentación Universidad de Extremadura, Spain

Resumen

En toda la Península Ibérica, las PYMES son los tipos de empresas predominantes sumando más del 99% del tejido empresarial. Internet ha irrumpido bruscamente en estas empresas de forma que se han lanzado a la conquista del nuevo medio sin una estrategia de comunicación y de marca clara. Mediante el estudio del caso, la presente investigación analiza las claves sobre las que empresas están asentando la migración de sus marcas a la Web, qué acciones de branding realizan. Se han analizado variables como la personalización del mensaje, la usabilidad, la confianza/seguridad y la atención al cliente. De esta forma, se han observado las principales similitudes y divergencias entre España y Portugal y se apuntan unas recomendaciones a seguir por las empresas.

Palabras Clave: Marca, PYMES, comunicación, on-line

Abstract

Throughout the Iberian Peninsular small and medium –sized companies (SMEs) dominate the business sector, accounting for over 99% of all types of businesses. The Internet has compelled these Companies to join in the battle to use this new media to their advantage, but without any clear branding or communication strategy. Our study is an attempt to analyze the key ways in which Companies are moving into the World Wide Web, and which kinds of branding they are undertaking. We have looked at variables such as personalizing the message, usability, trust and security, and customer service. As a result, we have noted the principal similarities and differences between Spain and Portugal, and have indicated some recommendations for Companies to follow.

Keywords: Branding, SMES, communication, online

1. INTRODUCCIÓN

La situación económica mundial de los últimos tiempos ha dibujado un escenario difícil para todas las empresas pero, especialmente para las PYMES. Los servicios, necesidades de conocimiento, de tecnología, de información, las estrategias, los valores que comparten las empresas son tan diferentes que exigen respuestas diferentes, más aún si a esto le agregamos la historia propia de cada sector para el país que estemos considerando, el contexto internacional y nacional en donde tienen que competir, los aspectos sociales y culturales que le son propios (Valenti, 2002). Conocimientos que se reproducen a velocidades

vertiginosas, nuevas tecnologías y un mundo cada vez más interdependiente, conectado y complejo, en el que gestionar lo local queda relegado a un segundo plano.

En medio de esta vorágine comunicativa, en 2001 irrumpe en el panorama mundial un nuevo término que, lejos de ser una moda, llegó para quedarse y evolucionar conjuntamente con la sociedad y las empresas: la web 2.0ⁱ. La penetración de Internet en la sociedad no para de aumentar a nivel global, elevando así la capacidad de influencia del medio. La homogeneización de la oferta y el aumento de horas que los usuarios navegan por la red, ha convertido las páginas webs corporativas en un nuevo sector estratégico para las economías de las empresas. Es necesario entender el “nuevo” medio y comprender que el salto a la web implica cambios en la forma de gestionar la comunicación corporativa. El esfuerzo que las empresas realizan al crear un espacio propio en el que mostrar sus atributos (Argyriou et al, 2005), debe ir encaminado a dos objetivos claros: comunicarse con todos los públicos y construir una marca sólida.

El crecimiento de la web como medio de comunicación está fuera de toda duda. Las cifras avalan a la web. Según la Interactive Advertising Bureau (2010), la inversión en medios interactivos alcanza ya el 13% del total. Parece, por tanto, que los anunciantes van tomando conciencia de que Internet es un medio excelente para añadir valor a sus marcas (Dou y Krishnamurthy, 2007).

Por otro lado hay que mencionar a las PYMES que representan un elemento de cohesión territorial y social de primera magnitud, y en la mayoría de países constituyen el tipo de empresa predominante (Opoku et al, 2007). Por ello, cabe destacar su importancia en la economía de la Península Ibérica ya que suponen más del 99% del total de empresas aportando gran cantidad de fondos al PIB de España y Portugal (INE, 2010; INE.pt, 2008).

En esta amalgama de contenidos e informaciones que es la web, las PYMES tienen una oportunidad excelente para hablar de igual a igual a las grandes corporaciones ya que tanto grandes como pequeñas y medianas empresas están avocadas al brandingⁱⁱ, sólo que la forma de materializarlo será distinta (Abimbola, 2001; Wong y Merrilees, 2005). Teniendo en cuenta que el branding no se hace solamente con grandes acciones en los media tradicionales, fuera del alcance de las PYMES, sino en cada contacto con la marca (Bergvall, 2002) la gestión de la comunicación en la web se configura como un elemento de primera magnitud para competir en igualdad de condiciones en el entorno online.

ⁱSegún Ribes (2007) “Todas aquellas utilidades y servicios de Internet que se sustentan en una base de datos, la cual puede ser modificada por los usuarios del servicio, ya sea en su contenido (añadiendo, cambiando o borrando información o asociando datos a la información existente), bien en la forma de presentarlos o en contenido y forma simultáneamente”. Antes de que la web 2.0 esté totalmente implantada se comienza ya a hablar de la web 3.0 o web semántica.

ⁱⁱ En el glosario sobre marca de Villafañe & Asociados Consultores se define el branding como el proceso de gestión estratégica de una marca. Sus principales cometidos son:

- La creación del código de marca: identidad de marca, proposición de valor y posicionamiento estratégico.
- Definición de la arquitectura de marca: sistema jerárquico de la marca y roles de marca.
- Creación y aplicación de la identidad visual corporativa.
- Comunicación de la marca.
- Implantación de instrumentos de gestión de la marca.

No hay que perder de vista que la Web 2.0 también tiene sus riesgos. Hasta ahora para las organizaciones la página web corporativa era un canal de comunicación controlado mediante el cual se podían relacionar con sus públicos y con los media. Para los stakeholders, la web de una organización supone un canal a través del cual ésta pueden ser vistas y entendidas (Kent et al, 2003). Sin embargo, la interactividad propia de Internet ha creado usuarios exigentes que demandan ser vistos y entendidos también con mensajes que atiendan sus peticiones e incluyan sus aportaciones. En este entorno, más que en ningún otro, los mercados se conciben como conversaciones (Manifiesto Cluetrainⁱⁱⁱ) donde entender el nuevo papel de los usuarios será una de las claves del éxito.

En esta línea y bajo este panorama introductorio, se pretende analizar el entorno de las PYMES de España y Portugal tratando de conocer sus fortalezas y debilidades, así como contrastar el proceso de construcción de marca online en ambos países.

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1 Los activos intangibles y la marca

La preocupación por la gestión de los activos intangibles en el seno de las empresas tiene un peso cada vez mayor en la gestión de las mismas. Así, conceptos como Corporate cobran especial importancia en las unidades económicas de los países que necesitan encontrar elementos de diferenciación más allá de los activos tangibles. Según el diccionario de J.W. Thompson (2004:81) el corporate es una voz inglesa que "se emplea para definir la gestión estratégica de la imagen corporativa de una empresa, teniendo en cuenta los dos factores que influyen en ella de naturaleza intangible- identidad visual, comunicación, cultura corporativa, etc.- y los referidos a las políticas funcionales- financiera, comercial, de producción, etc."

Partiendo de esa gestión intencionada y estratégica que hacen las empresas de su imagen, se llega a la comunicación corporativa cuyo fin último, según Mattelart (2000:99-103), es "que se administre el capital-imagen de la empresa y que lo haga fructificar tanto en el interior como en el exterior". La proyección de la imagen sustentada sobre una identidad corporativa sólida, abarca a todos los públicos de la empresa y, a lo largo del tiempo, consolidará la base de la reputación corporativa.

Sin identidad no es posible generar una marca en el seno de las organizaciones. La marca, como activo intangible perteneciente a la corporación que, junto con la Reputación Corporativa se consideran hoy, valores fundamentales en el entorno de las grandes organizaciones (Villafañe, 2001:16). El diccionario de la American Marketing Association la define como "un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica los bienes o servicios de un vendedor de otros vendedores (...) Una marca debe

ⁱⁱⁱ El Manifiesto Cluetrain (disponible en: <http://tremendo.com/cluetrain/>) es un listado de 95 conclusiones en el que se llama la atención de las empresas que actúan en Internet sobre la importancia del usuario y las nuevas formas de comunicación.

identificar un objeto, una familia de objetos o todos los objetos de un mismo vendedor^{iv}. Ramos (2002: 49) describe la marca como "una identificación exclusiva, avalada por la capacidad legal de utilizarla, gracias al respaldo de un título de carácter jurídico. La marca identifica al producto o al servicio dentro del mercado. Puede estar formada por palabras o combinaciones, imágenes, figuras, símbolos, gráficos, cifras, formas tridimensionales o de otro tipo". Sin embargo, de esta identificación de los productos o servicios iniciales, la marca se ha transformado hacia una diferenciación tanto de los productos como de la organización en sí misma.

La marca como recurso para diferenciar productos ha evolucionado de la marca-producto hacia un nuevo concepto denominado marca-experiencia, intrínsecamente relacionado con el entorno online en el que se dice que los usuarios tiene "contactos" o "experiencias" con la marca. De esta forma, la marca experiencia sería según Alloza (2002:223) "una denominación que se está empleando para designar la agrupación de todos los componentes de la marca de una organización". La marca experiencia es reflejo de la identidad corporativa y pretende conseguir un fortalecimiento de la reputación. Ojasalo et al (2008) apunta que la marca es la promesa al consumidor y el conjunto de atributos que uno compra que le provocan satisfacción. La marca así entendida se aproxima al concepto de reputación y se aísla de su ámbito tradicional en la comunicación comercial y unida al producto (autor). Balmer (2010) señala dos dimensiones de la marca: una legal que pertenece a la organización y otra emocional que pertenece a los clientes, empleados y otros grupos de interés.

La marca parte de la identidad corporativa de la empresa como elemento que le es intrínseco y propio para terminar de formarse en los consumidores que serán quienes aporten el valor último de ésta. Tan importante es, por tanto, la proyección que la empresa haga de la marca como la experiencia que los usuarios tengan con ella.

2.1.1 La gestión de la marca online

La influencia de la bibliografía anglosajona en el mundo de la comunicación provoca que no se hable tanto de gestión de marca como de *branding*. Traducir la palabra branding al castellano es complejo, pero se puede decir que al hablar de branding hacemos referencia a "crear marca". El branding podemos definirlo como el "proceso de creación de valor de marca" (Ros, 2008:51). Capriotti lo explica de una forma más amplia diciendo que "no se limita sólo al nivel de los productos o servicios de una entidad, sino que se puede aplicar a cualquier sujeto susceptible de realizarle una acción de gestión de los atributos de identidad" (Capriotti, 2009:11).

^{iv} Traducción propia a partir de la definición dada en: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B

La migración de la marca a entornos virtuales ha propiciado un nuevo término: el e-branding. Al llevar la marca al entorno online se hace referencia al "proceso de transformar un sitio Web en una experiencia única para el usuario" (Ros, 2008: 52). Christodoulides (2009) concibe el branding en la era post Internet como la forma de facilitar las conversaciones sobre la marca, en el que el usuario es parte activa de la creación de la marca.

En el salto de la marca al entorno online, las empresas deben tener en cuenta cuáles son sus atributos en el entorno offline y saber adaptarlos y transferirlos correctamente al nuevo medio teniendo en cuenta sus características (Ind y Riondino, 2001; Da Silva y Syed Alw, 2005) y ser capaces de trasladar la confianza que el usuario tiene en la marca en el entorno offline a la red (Lindstrom, 2001). No es necesaria una nueva teoría sobre el branding, sino entender cómo ejecutar la esencia de la marca (De Chernatony, 2001), ya que la marca debe permanecer inalterable independientemente en el contexto en el que se enmarque. No sería concebible una marca que cambiase sus atributos en función del entorno en el que se encuentre. La experiencia del usuario con la marca debe ser la misma para el usuario independientemente del medio en el que esta se encuentre, la marca online debe sintonizar con los valores de la marca offline (Ind y Riondino, 2001).

En este sentido (Rubinstein y Griffith, 2001) apuntan a unos principios comunes para la gestión on y offline que las empresas no deben perder de vista:

-Disponer de una base económica sólida que permita a la empresa cumplir con la promesa de marca. Ofrecer un precio mejor no siempre es la mejor estrategia ni en el mundo offline ni tampoco en el mundo online. Si el producto o servicio ofrecido no cumple la promesa hecha, la marca se verá seriamente perjudicada.

-Entender y conocer a clientes y consumidores. La tecnología y sus posibilidades no debe hacer perder de vista a las empresas que detrás hay personas que desean satisfacer unas necesidades.

-Decidir cuál es el papel que va a jugar Internet en la organización. Para muchas compañías será un canal de distribución más y para otras una herramienta para simplificar procesos. Otras irán más allá y lo ven como una forma de reinventar y refrescar la empresa y su imagen.

Es decir, el branding, como estrategia de gestión online, se fundamenta en unas directrices sólidas construidas en el entorno offline basadas en la identidad corporativa de la empresa para llegar a transformar la marca en una experiencia única para el usuario en el entorno online, siempre armonizando ambas dimensiones.

Con la llegada de Internet, los competidores de cualquier empresa dejan de estar ubicados en un local^Y para situarse a un solo clic (Ros, 2008). Esta cercanía virtual de las empresas con los usuarios y de los

^Y Se entiende que los competidores siguen estando ubicados en el local pero ya no hay que desplazarse hasta él para conocer a la otra empresa, sino que podemos conocer sus productos, servicios, instalaciones y demás información gracias a un solo clic.

usuarios entre sí hace que éstos tomen un papel protagonista del que antes carecían. La comunicación deja de ser vertical (emisor emite información que el usuario recibe sin posibilidad de feedback en tiempo real) para pasar a ser horizontal (empresa y usuario hablan de tú a tú en la web). El usuario se convierte en co-creador de la marca. De esta forma, la web corporativa supone una excelente plataforma para construir relaciones auténticas con los clientes, actuales y potenciales (Christodoulides y De Chernatony, 2004). Esrock y Leichty (2000) afirman que el hecho de disponer de una página web debe ser entendido como un acto intencionado de comunicación de las empresas con sus públicos. Sin embargo, no es suficiente con disponer de una página web en la que mostrar los productos o servicios, sino que es necesario integrar la página web en la estrategia de comunicación y hacer un correcto uso de las posibilidades que brinda, implica cuidarla y hacerla usable para el usuario.

Las empresas se afanan por crear un espacio en la web en el que mostrar sus atributos, en ocasiones más por la presión del entorno y por la necesidad de estar presentes en la Red que por un deseo propio que responda a una estrategia previamente planificada. El estudio de la influencia de Internet sobre el valor de la marca está todavía en un estadio muy inicial. Faltan evidencias empíricas que desarrollen a nivel conceptual y práctico la relación entre Internet y la marca y sobre cómo los websites contribuyen a las relaciones a largo plazo con los stakeholders y cómo favorecen la construcción de valor para la marca (Argyriou et al, 2005). En cualquier caso, se puede decir que toda estrategia de marketing online tiene su base en la principal herramienta de comunicación de la que las empresas disponen en el entorno online: su sitio Web (Ros, 2008:61).

2.2 Las PYMES y la gestión estratégica de la marca

Los estudios sobre la marca han sido especialmente prolíficos en las dos últimas décadas (Christodoulides y De Chernatony, 2004). Sin embargo, pocos son los estudios que se preocupan en estudiar cómo estas pequeñas y medianas organizaciones transmiten su marca (Abimbola, 2001; Abimbola y Vallaster, 2007; Berton et al, 2006; Krake, 2005; Ojasalo, et al, 2008; Wong y Merrilees, 2005). Conceptos como marca, reputación o identidad corporativa han sido ampliamente tratados en estudios de diversa índole en referencia a las grandes organizaciones, demostrando su importancia en las mismas. Desde los primeros estudios centrados en las PYMES por Gilmore et al en 1999, se ha avanzado en el estudio de la marca en las PYMES, a pesar de lo cual, todavía queda mucho trabajo por hacer. La marca, como elemento esencial de la identidad de la empresa, ha sufrido una profunda transformación con la llegada de Internet y se ha visto afectada por el papel que ha asumido el nuevo medio en las organizaciones (Ind y Riondino, 2001).

A pesar de la carencia de estudios en pequeñas y medianas empresas, tanto las PYMES como las grandes compañías comparten un entorno en el que desarrollan su actividad (Abimbola y Vallaster, 2007):

- Economías que son globales por naturaleza y ricas en información.
- Mercados competitivos liderados por los bienes intangibles y modelos de consumo simbólicos y expresivos.
- Rápida difusión de la innovación y obsolescencia de los productos y servicios.
- Multitudes con ofertas abundantes y homogéneas.

El branding cobra una especial importancia en las empresas en estos momentos en los que las economías europeas se encuentran sumergidas en procesos de transformaciones estructurales y abrumadas por una profunda crisis. "El branding es un concepto fundamental para el sector de las PYMES ya que permite a los actores (de los mercados) decir cosas sobre sí mismos de forma en las que el lenguaje diario no puede comunicar" (Opuku et al, 2007: 362). La gestión de la marca debe ser un aspecto a cuidar, incluso en momentos difíciles, puesto que la diferenciación de las ofertas ha dejado de sustentarse en activos tangibles, como la maquinaria, para erigirse sobre los recursos intangibles como la marca.

A pesar de la falta de trabajos de investigación que centren sus esfuerzos en conocer las PYMES y sus actividades de comunicación, éstas están limitadas por sus propias concepciones. La falta de recursos y de tiempo son los principales argumentos dados para no realizar actividades de branding (Wong y Merrilees, 2005). Las PYMES se limitan a acciones publicitarias, el nombre de la marca y/o el logo. Para ellas, la venta personal y el trato directo con los clientes, suponen una parte principal de sus actividades de marketing. Sus limitaciones presupuestarias hacen que tengan que enseñar directamente lo que pueden hacer por sus clientes, en lugar de comunicar otros conceptos más relacionados con la marca y no tanto con el producto. Sin embargo son empresas que se preocupan por el branding, y creen que si el negocio creciese y tuviesen tiempo, le dedicarían más esfuerzos. Las grandes acciones de comunicación en medios masivos están reservadas a las empresas con amplios presupuestos y muchos recursos, pero las PYMES no deben enfocar sus esfuerzos a estos medios, ya que para ellas lo importante no debe ser estar en las listas de las marcas más fuertes, sino ser fuertes en sus mercados (Bergvall, 2002). Es más, las grandes empresas necesitan estar presentes en los medios masivos para sentirse más cerca de los consumidores, para formar parte de su entorno más próximo que les permita elegir esa marca, pero las directrices que sustentan a las pequeñas y medianas empresas no les plantean este tipo de exigencias o no en el mismo nivel que a las grandes empresas.

De acuerdo con Abimbola y Vallaster (2007), las PYMES presentan deficiencias de presupuesto que les impiden realizar grandes acciones de marketing o tener estrategias de marca sólidas, pero también disponen de muchas ventajas que las convierten en organizaciones especialmente adecuadas para integrar la marca y otros conceptos del corporate en su estrategia. Su principal ventaja es la flexibilidad de estructuras y procesos así como la agilidad en la toma de decisiones. Tomando en consideración el dinamismo de las PYMES para tomar decisiones, Krake (2005) afirma que no hay una ruta hecha o un

camino hacia el éxito seguro pero que el papel del propietario de la empresa es primordial en términos de pasión por su marca. El hecho de que la mayoría de decisiones y la orientación hacia la marca o no esté intrínsecamente relacionada con el propietario, evita los largos procesos en las tomas de decisiones habituales en las grandes corporaciones. Abimbola y Vallaster (2007:344) concluyen que "la marca, la identidad corporativa y la reputación, desde una aproximación holística del management, se adapta mejor a las PYME que a las grandes compañías".

Pero no todo son ventajas. Ojasalo et al (2008) centraron el estudio de la marca en PYMES en el sector de las empresas de software, gracias al cual detectaron algunas de las principales debilidades de la construcción de la marca en una PYME:

- Las PYMES entienden la creación de una marca como algo propio de empresas de gran tamaño. Asocian una marca fuerte a acciones de comunicación masivas en medios tradicionales que están fuera de su alcance. Las herramientas de promoción y publicidad que ayudan a construir una imagen de marca, son más predominantes en grandes empresas (Wong y Merrilees, 2005).
- Buscan información sobre sus competidores y otros productos, pero no tienen bien definidos cuales son los segmentos de público a los que se dirigen ni lo que estos buscan.
- Le dedican escaso o nulo tiempo a actividades de planificación a largo plazo que creen una conciencia de marca, puesto que se preocupan, principalmente, de mirar a corto plazo.
- Escasez de recursos, algo ya apuntado por autores como Krake (2005)
- Entienden la marca como algo que les podría generar clientes, pero no como una forma de establecer relaciones duraderas con sus públicos.
- La preocupación por la marca viene después de haber desarrollado el producto, en lugar de realizar un proceso de construcción de la marca de forma paralela.
- Las decisiones relacionadas con la estrategia de marca está en manos del equipo directivo que, en muchas ocasiones, no dispone de conocimientos suficientes para tomar decisiones y que son reticentes a hacer partícipes del proceso al resto de empleados. Respecto a la creación de la marca por parte de los empleados Wong y Merrilees (2005) apuntan la importancia de que la marca esté sustentada en todos los empleados de la empresa.

Tomando en consideración todas las debilidades y fortalezas de las PYMES como empresas inmersas en un entorno ferozmente competitivo, la intención de crear marca no es una decisión improvisada y ceñida a las acciones de comunicación del departamento de marketing. El branding supone el deseo expreso por parte de la empresa de utilizar los activos intangibles como fuente de diferenciación de sus competidores, de gestión holística de la comunicación basada en una estrategia que abarca a toda la empresa y de favorecer una reputación positiva en sus públicos que incremente su ventaja competitiva.

2.3 Las PYMES y las TICS. Implantación y usos de las herramientas de la web 2.0

El objeto de estudio del presente trabajo son las PYMES por un doble motivo:

1. su elevado número: constituyen más del 99% del tejido empresarial en ambos países.
2. ocupan a un gran número de personas tanto en España como en Portugal.

La Comisión Europea definió en 2003 qué era una PYME mediante la Recomendación 2003/361/CE publicada el 6 de mayo de 2003 que entró en vigor el 1 de enero de 2005. Esta definición surge ante la necesidad de unificar conceptos de cara al mercado único europeo en el que cada país podía adoptar su propia definición de PYME (a pesar de lo cual, es solo una recomendación, no tiene carácter obligatorio). El texto define los tipos de empresa (autónoma, asociada y vinculada) y fija un método transparente para calcular los límites financieros y de número de empleados.

Abimbola y Vallaster (2007:417) recogen la definición de la UE y proponen un resumen del concepto entendiendo las PYMES "desde pequeñas hasta medianas organizaciones, dirigida por su propietario(s) de una forma personalizada con una parte relativamente pequeña de mercado, en términos económicos y que tienen entre 10 y 49 empleados. Las compañías de tamaño medio, tienen similares características pero normalmente tienen entre 50 y 249 empleados".

En pocas líneas podemos decir que para que una empresa sea considerada PYME debe cumplir los siguientes requisitos:

- No exceder de 250 trabajadores
- Ser independiente respecto a otras empresas
- Poder centralizado
- Dirigirse a mercados no muy ambiciosos
- Tener un volumen financiero que no sobrepase los 50 millones de euros

Las PYMES se han lanzado a la conquista de Internet, pero sin una estrategia de comunicación y de marca detrás. La necesidad de diferenciar la empresa de sus competidores mediante valores añadidos de tipo intangible (Villafañe, 2006; Van Riel, 1997) hace necesaria una estrategia de imagen y comunicación en la web que ponga de manifiesto los esfuerzos de las empresas por integrar a sus públicos en las comunicaciones.

2.3.1 PYMES, TICS y webs en España

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2010 había en España 3.283.495 PYME (empresas comprendidas entre 0 y 249 asalariados). Es decir, el 99,88 por ciento de las 3.287.374 empresas que conforman el censo, excluida la agricultura y la pesca. Hay que tener en cuenta que la

situación económica es poco favorable para la creación de empleo y que el número de PYMES y grandes empresas presentes en España disminuyó un 12% en 2010 respecto al año anterior^{vi}.

TOTAL PYMES		Sin asalariados		Micro empresas 0-9 empleados		Pequeñas 10-49 empleados		Medianas 50-249 empelados	
2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
3.346.903	3.283.495	1.765.779	1.772.355	3.166.299	1.352.363	156.732	136.843	23.872	21.934
99,88%	99,88%	52,69%	53,91%	94,49%	41,14%	4,68%	4,16%	0,71%	0,67%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (2010)

La inversión en TICs no ha sido nunca prioritaria para las PYMES que, más preocupadas en sobrevivir, han sido empresas tradicionalmente poco innovadoras. La llegada de Internet y la inversión en la web tampoco ha sido distinta en el caso de las PYMES españolas, que han apostado por disponer de un sitio web pero que, en la mayoría de los casos se ha centrado en presentar a la empresa sin demasiadas opciones de feedback con el usuario.

Según el estudio realizado por SAGE (2009), la típica PYME española es aquella que dispone de una media de 3 ordenadores ya que se entiende que la tecnología es importante para ahorrar tiempo y proporciona información fiable. Además, la principal herramienta tecnológica es el teléfono móvil, que es utilizado principalmente para hacer y recibir llamadas, y no han adquirido ninguna aplicación informática en el último año. Se comunican con sus clientes principalmente gracias al correo electrónico. En el mismo estudio se hace referencia a que la principal ventaja que ven los empresarios en la web es la posibilidad de acceder a sus negocios online y que disponen de una página web corporativa que no tiene grandes pretensiones. En la mayoría de los casos no permiten hacer compras online.

^{vi} Datos publicados en www.iPYME.org, el portal de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Turismo y Gobierno.

TOTAL EMPRESAS	De 0 a 9		De 10 a 49		De 50 a 249	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
% de empresas con conexión a Internet y sitio/página web	31,6	25,0	55,2	60,8	78	81,3
Presentación de la empresa	92,1	83,9	88,8	90,2	94,5	94,2
Declaración de política de intimidad o certificación relacionada con la seguridad del sitio web	70,7	37,2	42,1	48,1	55,2	61,6
Acceso a catálogos de productos o a listas de precios	64,5	51,7	55,4	57,9	59,3	60,1
Posibilidad de personalizar o diseñar los productos por parte de los clientes	14,1	6,4	5,9	6,2	8,6	8,5
Realización de pedidos o reservas online	38,8	10,6	11,4	19,7	14,2	15,5
Pagos online	6,2	5,1	4,3	6,4	6,1	7,6
Seguimiento on-line de pedidos	5,8	7,1	6,1	7,2	9,3	9,2
Personalización de la página web para usuarios habituales	1,5	4,7	4,9	5,2	7,8	6,8
Anuncios de ofertas de trabajo o recepción de solicitudes de trabajo online	8,2	9,4	14,6	16,4	30,7	35,0

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (2010). Datos expresados en tantos por cientos

La importancia que las PYMES conceden a la web ha llevado a la proliferación, lenta pero constante, de PYMES que disponen de página web, tal y como se puede observar en los datos. El retroceso del uso de las TICs en las microempresas puede ser debido al gran número de empresas de este tamaño que han desaparecido a causa de la profunda crisis económica que sufre el país.

2.3.2 PYMES, TICS y webs en Portugal

Según el Instituto Nacional de Estadística portugués, cuyos últimos datos se refieren al año 2008, en Portugal hay un total de 1.095.334 PYMES repartidas de la siguiente forma:

TOTAL PYMES	Micro empresas 0-9 empleados	Pequeñas 10-49 empleados	Medianas 50-249 empleados
1.095.334	1.046.592	42.629	6.113
99,9%	95,5 %	3,9 %	0,5 %

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE (2008)

En el estudio realizado por la Associação Industrial Portuguesa y la Confederação Empresarial (2010) sobre el aprendizaje informal y la utilización de las TICs en las PYMES arroja resultados que nos ofrecen una visión sobre el grado de implantación de la web 2.0 en las PYMES portuguesas. Del estudio se desprende que:

1. La adopción de las TIC en las PYME (en el contexto de aprendizaje) es sobre todo un reto organizativo y humano y, solo después, tecnológico.
2. La oportunidad que brindan las herramientas de la web 2.0 tiene cada día más penetración en la PYME portuguesa.
3. La adopción de las TIC en las PYME requiere de una estrategia de transformación.
4. La dirección de las PYMES es consciente de este potencial que les ofrece la web 2.0 y está abierta a cambios.
5. A corto plazo, los esfuerzos de las PYMES en incorporar TICs se acerca más al estilo de la web 1.0 que de la web 2.0.

Además, en el mismo estudio se apuntan a algunas de las claves, entre otras, para la mejora de la implantación de las TICs, orientadas a la web 2.0, en las PYMES portuguesas:

I. La importancia de la economía basada en la gestión del conocimiento y en la sociedad en red es algo asumido por las PYMES, que apuntan como aspectos destacables en esta nueva realidad competitiva las capacidades humanas, las estrategias de cooperación y la introducción de las TICs en sus procesos. Sin embargo, estas teorías todavía no han encontrado reflejo en la introducción de herramientas 2.0 en las PYMES, abriendo así una brecha entre la estrategia (la intención) y la acción (lo que se lleva a cabo). Entre las estrategias para aumentar la concienciación acerca de esta divergencia está la consolidación de empresas pioneras que lideren el proceso al que se adhieran el segmento de PYMES más innovadoras. El desarrollo de estudios de casos y la consiguiente formación de empresas líderes puede ser una buena forma de comunicar la visión 2.0 de las PYMES.

II. Parece que hay una brecha en el nivel de equipamiento tecnológico en las PYME que deben superar, ya que los recursos tecnológicos son reconocidos como condición imprescindible aunque no suficiente - en consonancia con el enfoque socio-técnico. La maximización del potencial de las herramientas 2.0 solo tendrá sentido si se acompaña de lógicas de trabajo basadas en procesos de colaboración. Dada la dependencia de las PYMES de agentes externos (facilitadores) para conseguir evolucionar en el uso de la web 2.0 fomentando así la competitividad, se abre una puerta al establecimiento de redes de conocimientos orientadas a la capacitación humana y tecnológica de las PYMES. Las PYMES portuguesas deben dar un salto cualitativo propicie el aumento de su competitividad.

En el estudio además se apunta a la necesidad de involucrar a los gobiernos de los diferentes países para que se establezcan líneas de actuación adaptadas a las necesidades de las PYMES.

3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Como se anticiparon más arriba, los objetivos específicos que se pretenden conseguir con el presente estudio parten de la observación de los mensajes expuestos en las webs corporativas estudiadas para alcanzar así un conocimiento de las variables del branding que las empresas toman en consideración. Así se pretende:

1. Conocer las fortalezas y debilidades de las marcas de empresas de menor tamaño en la red.
2. Contrastar el proceso de construcción de marca online de las PYMES en ambos países.

El propósito básico del presente trabajo no es extraer conclusiones extrapolables a todo el universo de PYMES, difícilmente abordable dada la falta de estudios en el área, sino analizar una realidad concreta como parte de un estudio exploratorio que sirva de base para realizar estudios en profundidad.

Se emplea una metodología de tipo cualitativo, aplicada frecuentemente en las ciencias sociales: el estudio del caso. El estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010) que se pueda aislar por su importancia y que sea el caso más representativo de una realidad concreta, para que a través de su estudio se alcancen los objetivos previstos. Yin (1994: 13) define un estudio del caso como "una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos."

Sin embargo, el estudio del caso es una técnica que tiene algunas limitaciones. Por un lado, emplea abundante información subjetiva a la que es imposible aplicarle la inferencia estadística y, por otro, depende del juicio del investigador. A pesar de estas debilidades, el método del caso es una metodología con amplia aceptación entre los investigadores que permite avanzar en el conocimiento de fenómenos complejos, siempre que ésta se aplique con rigor y validez.

Partiendo de que en esta metodología el número de casos a estudiar queda a criterio del investigador, se analizan dos Webs de dos empresas de idénticas características ubicadas una en España y la otra en Portugal, contrastando así similitudes y diferencias entre ambos países.

El análisis de contenidos se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario elaborado a modo de checklist^{vii} (Anexo I) mediante el cual los investigadores han podido observar las principales variables que afectan a la transmisión de la marca en la web. Las distintas cuestiones han sido analizadas mediante una

^{vii} Una checklist es una lista de comprobación, elaborado a modo de cuestionario, que ayuda a verificar que se han completado una serie de tareas. En investigación es un método muy utilizado ya que permite fijar unas variables a comprobar que posteriormente serán medidas por un investigador.

escala Likert^{viii} (Cañadas Osinki y Sanchez Bruno, 1998; Alexandrov, 2010) de 3 puntos en la que la que 0 sería una puntuación negativa y 3 muy positiva en la cuestión que se analiza.

La selección de las empresas se llevó a cabo partiendo de la información ofrecida por la Base de Datos SABI, ya utilizada en estudios anteriores en empresas españolas (Fernández Menéndez et al, 2009; Galindo Lucas, A, 2006). De acuerdo con la definición dada por Yin (1994), son necesarias más fuentes de evidencia para garantizar la validez interna de la investigación. Así esta fuente de información principal se ha complementado con fuentes de datos secundarias, basadas fundamentalmente en la información que las compañías tienen publicadas en su página web.

Dada la naturaleza cambiante del objeto de estudio, el análisis se llevó a cabo durante el mes de noviembre de 2010 para asegurarnos de que todas las webs tuviesen el mismo contexto y fuesen analizadas en la misma fecha, evitando así sesgos.

3.1 Las variables independientes

Tanto las variables como las cuestiones que permiten el estudio de las mismas son producto de una amplia revisión bibliográfica. De esta forma, se parte de la **experiencia del usuario** con la marca en el entorno online. Experiencia que debe ser positiva para crear así una imagen y una reputación favorables para la empresa u organización. En la red, esta experiencia con la marca se constituye por todos los puntos de interacción entre la marca y el usuario (Christodoulides y De Chernatony, 2004), es decir, de cada clic que el usuario haga en el site.

1. La **confianza** en una marca es la base de las relaciones tanto en el mundo real como en el mundo virtual (Ind y Riondino, 2001). Sin embargo, en la red la sensación de riesgo percibido es mayor (Dou y Krishnamurthy, 2007) y todavía hay muchos usuarios que se resisten a realizar transacciones o dar datos en la Web. Confianza y **credibilidad** van de la mano tanto en el mundo real como en el virtual ya que si el usuario no confía en la organización que sustenta la página Web, o tiene una imagen de la misma negativa no se sentirá seguro navegando en ella. Las marcas no deben esperar a haberse ganado el usuario en la Web para empezar a transmitir confianza, sino que construir una marca fiable debe ser un principio que guíe la trasladación de la marca offline a la red, puesto que la confianza en un contexto tan intangible como es la Web se puede decir que es todavía más importante que fuera de ella (Christodoulides y De Chernatony, 2004).
2. Pero la credibilidad también está directamente relacionada con la **usabilidad** del sitio. Fogg et al (2001) analizan la facilidad de uso como una variable que mide la credibilidad de un site. En el

^{viii} Es una escala psicométrica que permite mostrar el grado de acuerdo o desacuerdo con un ítem.

mismo estudio se indica que las dificultades de navegación o los tiempos de descarga elevados son percibidos muy negativamente por los usuarios mientras que si el site permite acceder a contenido antiguo, tiene un diseño profesional y una arquitectura con sentido, será percibido como más creíble. Ind y Riondino (2001) afirman que una Web segura y fácil de usar facilitará además la confianza en la Web.

3. La interactividad propia de la web, que es lo que diferencia Internet de otros medios tradicionales (Christodoulides y De Chernatony, 2004), ha hecho que los mensajes masivos hayan dejado de ser eficaces. La red pone al alcance de las marcas la capacidad de **personalización de los mensajes** con unos costes muy efectivos (Christodoulides y De Chernatony, 2009; Ansari y Mela, 2003). El paso de los mensajes de masa al "market of one" (Kleindl, 2000) es un hecho en Internet, donde empresas y usuarios hablan de tú a tú.
4. Las marcas en la red deben aprender a escuchar a los usuarios y a tratarles de igual a igual mediante una aplicación real de la interactividad entendiendo así las demandas de los visitantes de la Web. En la Web esta "escucha activa" se gestionaría mediante un servicio de **atención al cliente** que analice los comentarios y acciones de los visitantes. Una de las principales ventajas de las PYMES frente a las grandes compañías es la cercanía con el cliente que les permite conocerles mejor y ofrecerles productos o recomendaciones personalizadas. Esta ventaja la podemos trasladar a la Web mediante un servicio de atención al cliente correctamente gestionado (Ray y Ray, 2006) y una sensibilidad local propia (Lindstrom, 2001).

4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS

Para una mejor comprensión de los resultados, se expondrán por separado cada uno de los casos observando así diferencias y similitudes. Posteriormente se resumirán los resultados por variables en las tablas 1 y 2 y expondrán las conclusiones gráficamente en un análisis DAFO.

4.1 El caso español

La empresa ubicada en España tiene 9 años de antigüedad y 20 empleados a su cargo. Su forma jurídica es una sociedad limitada, se dedica a Obras, urbanización y parcelación de terrenos de explotación de hostelería. Su sector de actividad es el de hoteles y alojamientos similares (CNAE2009 5510) y sus últimos ingresos de explotación declarados ascendieron a 983.215€.

Respecto a la Web de esta empresa, y según las variables observadas, se puede decir que la confianza/seguridad del usuario no es una de las principales preocupaciones de los gestores. No muestran

aviso legal alguno que indique de qué forma serán tratados los datos obtenidos. Sin embargo, en el apartado de contacto es necesario facilitar datos personales del usuario que si se advierte de cómo serán tratados exponiendo la política de privacidad de la página Web. Para ganarse la confianza del usuario, las organizaciones no deben esperar a migrar a la red, sino que deben habérsela ganado fuera de ella también. Para ello, la Web debería evitar pedir datos personales acto que, normalmente, es interpretado como una intromisión en la intimidad del usuario. De la misma forma, la fiabilidad de la página aumentaría si dispusiera de algún sello de autenticación de la seguridad de alguna entidad de validación, hecho que no ocurre en el caso español. La posibilidad de poder acceder a contenido antiguo favorece la credibilidad del site (Fogg et al, 2001). En el caso estudiado, no disponen de un archivo de prensa como tal pero si se puede ver un video sobre el restaurante de la empresa televisado en un programa nacional.

En lo que a la usabilidad del site se refiere, se observa una preocupación de la organización que lo sustenta en el diseño y el funcionamiento tecnológico pero no así en su dimensión más relacionada con el branding y asociada a una experiencia de marca positiva. Así, se puede decir que la Web dispone de un logotipo suficientemente visible, que las imágenes se reconocen como clicables y que la estructura y navegación de la Web es muy correcta. La organización de los contenidos se basa en 5 apartados a través de los cuales se accede a toda la información sin necesidad de utilizar submenús. Esta sencillez en la exposición de la información evita la densidad informativa y agiliza enormemente la navegación. La tasa de errores encontrados en la Web es también muy positiva, ya que no se han encontrado enlaces rotos (enlaces que no llevaban a ninguna parte). Evitar los errores o indicar cómo solucionarlos debe ser una preocupación constante de los gestores de las Webs ya que los fallos pueden ser una fuente de frustración para el usuario que ve reducida la funcionalidad del site (Hassan Montero, 2006) y que además incide directamente en la credibilidad del sitio (Fogg et al, 2000). La Web seleccionada no permite a los visitantes realizar búsquedas ni dispone de una sección FAQs, lo que podría llegar a ser frustrante para el mismo. Los usuarios se dirigen a un sitio Web con el fin de encontrar algo, de satisfacer un objetivo que deben poder encontrar para evitar la sensación de frustración (De Salas, 2002). Si un usuario no encuentra a primera vista lo que desea, el site debe proporcionarle la forma de encontrarlo para evitar que lo abandone. La elección de la URL también ha sido acertada. Si bien incluye un número en la misma (lo que podría dificultar su transmisión oral) coincide plenamente con el nombre de la marca, lo que ayuda a transmitir una marca única en cualquier acción de comunicación que la organización lleve a cabo.

Al hablar de accesibilidad la preocupación de los gestores del site disminuye. Como puntos fuertes se puede destacar que, enmarcado en esa arquitectura de Web sencilla, el tamaño del texto y el contraste entre el color de la fuente y el fondo es muy positivo. La lectura del texto se hace así más ágil para aquellas personas con alguna dificultad de visión o en terminales de creciente implantación como los teléfonos

móviles. Sin embargo las imágenes no incluyen el atributo alt^{ix} ni title^x dos requerimientos básicos del W3C (Consortio World Wide Web) para poder hablar de una Web accesible. La Web no dispone de ningún nivel de acreditación de la accesibilidad del W3C ni permite el cambio del tamaño del texto. La accesibilidad de una Web se ha convertido hoy en día en una cuestión que va más allá de la infoexclusión o brecha digital. Además de ser una obligación moral para las empresas el no discriminar a nadie con algún tipo de limitación física, el creciente acceso a Internet a través de soportes móviles está dando a la accesibilidad Web un protagonismo cada vez más importante, ya que la lectura en una pantalla de tamaño reducido podría dificultar el acceso a los contenidos expuestos en la Web.

El nivel de personalización de la Web dista bastante de ser aceptable, ya que es un site que no distingue ningún tipo de público y que solo ofrece su información en castellano. Teniendo en cuenta que se trata de una empresa dedicada a las actividades turísticas, cobra especial importancia el hecho de la diversidad lingüística. Tradicionalmente las PYMES han adolecido de falta de presupuesto para realizar grandes acciones de marketing la red pone a su alcance la capacidad de personalización de los mensajes con unos costes muy efectivos (Christodoulides y De Chernatony, 2004). El site estudiado no ofrece ningún tipo de personalización ni del mensaje ni de los productos ofertados. Por otro lado, los usuarios han desarrollado pautas de consumo basadas en la búsqueda de información en la Web. En esta búsqueda, y especialmente en el sector turístico, cobran especial importancia los comentarios hecho por anteriores usuarios de los productos o servicios. El portal analizado carece de testimonios de clientes que ayudasen a los visitantes a tomar una decisión de compra favorable. En este apartado, y como punto fuerte, destaca la redacción de la información que utiliza un lenguaje familiar y cercano para llegar a los usuarios.

En lo que a la atención al cliente se refiere, el diálogo con los públicos sigue siendo una asignatura pendiente de las PYMES. El feedback ofrecido por los visitantes, debería ser aprovechado por las empresas para ofrecer una atención lo más personalizada posible. La única posibilidad de feedback ofrecida por esta organización, es la de rellenar un formulario para contactar con la empresa, además de los medios tradicionales como es el teléfono.

Para finalizar este primer apartado, nos encontramos con una de las principales debilidades de las PYMES: la actualización. La página Web indica como única fecha el 2004, que se entiende que es la fecha de creación de la misma, pero no dispone de información sobre cuándo fue actualizada, lo que podría llevar a confusión al visitante. La falta de revisión frecuente de los contenidos y la estructura de un site puede denotar dejadez de la empresa y falta de credibilidad que podría perjudicar a la marca de cualquier empresa. La carencia de un departamento concreto que se encargue del mantenimiento diario de los contenidos online podría ser una justificación para la falta de cuidado de las PYMES con su Web ya que

^{ix} Incluye la descripción de un contenido cuando éste no se puede mostrar.

^x Proporciona información que complementa al texto del enlace.

normalmente se ocupan de forma casi exclusiva de su día a día sin prestar demasiada atención a otros aspectos.

Tabla 1

Confianza/seguridad	Usabilidad	Personalización	Atención al cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de textos legales - Evita pedir datos personales 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena organización de la información - Ausencia de elementos de búsqueda 	<ul style="list-style-type: none"> - No distingue públicos 	<ul style="list-style-type: none"> - A través de un formulario

Fuente: elaboración propia

4.2 El caso portugués

La empresa portuguesa cuenta con una trayectoria de 9 años también, 20 empleados a su cargo y el mismo sector de actividad que la empresa española (CNAE2009 5510). Se describen a sí mismos como un complejo turístico y sus últimos ingresos de explotación ascendieron a 790.605€.

La estructura del site portugués analizado es bastante distinta al español. La Web analizada, se constituye como la Web primaria de un grupo hotelero compuesto de distintos complejos turísticos. Cada complejo turístico, que podría conformar una sección, es una página Web distinta. Para no desvirtuar el estudio, cada una de las páginas de los distintos complejos, que además eran idénticas, se han considerado como parte del site original, teniendo así una visión holística de la empresa que hay detrás de la marca.

La primera de las variables estudiadas, la confianza y seguridad que ofrece la Web a sus visitantes ofrece resultados muy desiguales. Por un lado, no ofrecen aviso legal ni política de privacidad pero si solicita a los visitantes datos personales. Es más, al conectarse el visitante a la Web se abre un elemento emergente en el que se solicita información como el nombre, el teléfono o el mail. Tal y como se había expuesto anteriormente, la opción de disponer de un archivo de prensa es muy valorado por los usuarios. En esta Web, disponen de un servicio de noticias pero que carece de contenido alguno lo que, lejos de transmitir una imagen positiva, podría llevar a pensar al visitante que la Web no está cuidada o a una experiencia frustrante. La experiencia del usuario con la seguridad de la Web no es especialmente positiva puesto que la presencia de elementos emergentes es siempre entendida como un obstáculo para acceder a la información deseada y la carencia de políticas de privacidad y aviso legal denotan una falta de cuidado en una organización en la que se pueden hacer reservas online. A pesar de que no se contemplaba en el cuestionario, se observa que a la hora de informar al usuario sobre los medios de pago, no se hace referencia al tipo de seguridad que avala la transacción.

En lo que a la usabilidad se refiere, la empresa ha elegido una URL fácil de recordar que coincide plenamente con la marca. Entre los puntos fuerte del site, cabe destacar las fotografías cuidadas que se reconocen fácilmente como clicables y que, además, incluyen el atributo title y alt, algo que favorece la experiencia de los visitantes, especialmente de aquellos con alguna limitación visual. En lo que a la distribución y arquitectura del site, se observan algunas diferencias. En la página principal la distribución del espacio no es la mejor puesto que se desaprovechan mucho los márgenes concentrando el texto en la parte central, reduciendo así el tamaño del mismo y haciéndolo difícil de leer. Sin embargo, en el resto de complejos que conforman el site, la distribución de la Web sigue unos estándares básicos en los que la información está dividida en 5 secciones fácilmente reconocibles y aprovechando todo el ancho de la página. Al igual que en el caso español, la Web no permite realizar búsquedas, tan sólo consultar la disponibilidad de los hoteles a través de un formulario, ni siquiera en tiempo real. En cualquier caso, ese tipo de búsquedas suponen más una aplicación tecnológica que un deseo expreso de la empresa para que el usuario encuentre lo que busca entre la información ofrecida, más allá de las ventas. Al hilo de la confianza en Web e intrínsecamente relacionado con la usabilidad, la carencia de enlaces rotos es algo destacable en una Web que basa su estructura en enlaces a sus distintos complejos turísticos.

Respecto a la accesibilidad, destacan los atributos incluidos en las imágenes y el contraste entre el fondo y la fuente. Sin embargo, una vez más se observan diferencias entre la página de cabecera y el resto de Webs ya que en la primera el texto está en un tamaño minúsculo, que sería difícilmente legible en otro soporte que no fuese una pantalla de ordenador. En el resto, tanto el tamaño de la letra como el contraste son muy positivos. Respecto al tamaño del texto, no permite ninguna variación ni dispone de ningún tipo de acreditación del W3C.

El grado de personalización del mensaje que la Web ofrece a los usuarios es mínimo. Tan solo permite el acceso a una zona restringida para usuarios registrados en la que no hay ningún contenido novedoso. Se entiende que la petición de registro se debería hacer con el fin de conocer a los usuarios, personalizar su mensaje y permitirle el acceso a contenidos distintos. En este caso, lejos de ofrecer una experiencia personalizada, podría resultar frustrante para el usuario ya que éste hace el esfuerzo de dar sus datos personales y rellenar el formulario para no obtener ninguna recompensa. Al igual que en el caso español, no sugiere productos pero si ofrece links para realizar actividades afines al viaje turístico. Tampoco ofrece testimonios de clientes, tan valorados en este tipo de actividades. La orientación a un público no nacional queda patente mediante la posibilidad de visitar la Web en inglés.

La atención al cliente tampoco es una prioridad para la organización portuguesa. De la misma forma que la PYME española, no dispone de una forma de contacto en tiempo real con la empresa, sino que los medios de contacto que ofrecen son los tradicionales (mail, teléfono y un formulario). Más allá de la imposibilidad

de realizar búsquedas, tampoco disponen de una sección de FAQs que además, en este sector, puede ser de gran ayuda al resolver dudas frecuentes que surgen cuando se viaja. A diferencia de la Web española, una sorpresa en el análisis ha sido la actualización, ya que indica la temperatura actual de cada ciudad así como la salida y la puesta de sol previstas para diariamente.

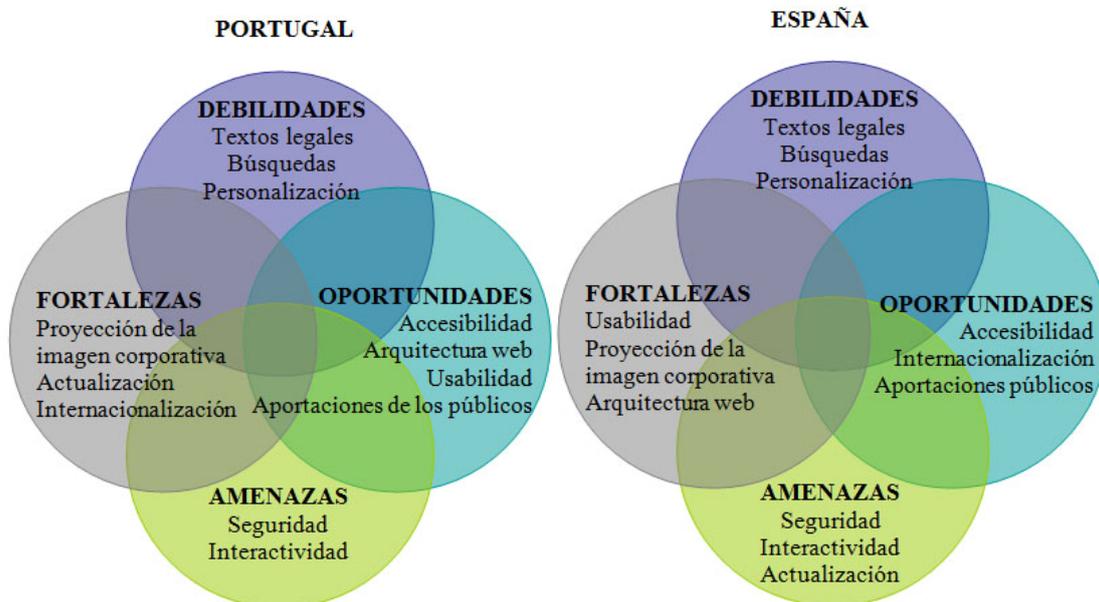
Tabla 2

Confianza/seguridad	Usabilidad	Personalización	Atención al cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de textos legales - Solicita datos personales - Elementos emergentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la información desigual - Ausencia de elementos de búsqueda 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a zona restringida pero sin contenido novedoso - Contenido en inglés 	<ul style="list-style-type: none"> - A través de un formulario

Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES PARA PYMES

Los resultados del análisis arrojan grandes similitudes entre los casos estudiados que quedan reflejados en el siguiente DAFO, realizado a partir de los resultados obtenidos.



Como se puede observar son más las coincidencias entre ambas webs que las divergencias. La empresa portuguesa destaca por un nivel de actualización mayor y una mejor proyección de su imagen corporativa a sus públicos de interés internacionales. Sus principales oportunidades en la web será conversar con sus públicos, dejándoles participar en la construcción de la marca y la arquitectura web entendida en el sentido de hacer más usable y más accesible el site mejorando así el acceso a los contenidos en cualquier soporte.

En lo que a la empresa española se refiere, debe prestar especial atención a la actualización como una de sus amenazas más destacadas para la credibilidad y la atención al cliente. De la misma forma, debería aprovechar todo el potencial que le brinda la web para llegar a públicos de procedencia muy diversa, internacionalizándose y haciendo su web más accesible.

Queda expuesto, por tanto, que construir una marca fuerte depende de numerosos factores intrínsecamente relacionados entre sí. Ya Krake (2005) propuso unas directrices sobre las que las PYME podrían construir una marca sólida tanto online como fuera de la red:

1. Concentrarse en construir una (o dos) marcas fuertes
2. Crear un programa de marketing creativo basado en una o dos asociaciones de marca que sirva como fuente de las cualidades de la marca
3. Integrar correctamente todos los elementos que sostienen tanto el conocimiento de marca como la imagen de marca.
4. Ser lógicos en la política y consistentes en las comunicaciones
5. Asegurarse de que haya un lazo firme entre el carácter del empresario y la propia marca
6. Fomentar la pasión por la marca en la empresa.

Partiendo de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades observadas en el estudio realizado en webs corporativas y la información aportada en la revisión bibliográfica, se apuntan algunos principios a seguir por las PYMES que deberían favorecer la comunicación de una marca sólida en las webs corporativas.

1. Priorizar la comunicación en la web ajustándola al máximo a la identidad corporativa de la empresa ya que un desfase entre identidad e imagen proyectada podría tener consecuencias negativas para la reputación corporativa.
2. Integrar a todos sus públicos en la web
 - 2.1 Segmentar a los públicos para adaptar el mensaje emitido a las necesidades de comunicación de cada segmento
 - 2.2 Analizar el perfil del visitante de la web, tanto de sus comunicaciones explícitas como de aquellas implícitas
 - 2.3 Dar cabida a los comentarios y aportaciones de los usuarios (de forma controlada) favoreciendo la construcción conjunta de la comunicación

3. Aprovechar todo el potencial que brinda Internet mediante aplicaciones que permitan la interactividad entre la empresa y el usuario.
4. Mejorar la usabilidad y accesibilidad de los sitios webs corporativos, ya que las empresas estudiadas tienen en cuenta la necesidad de un correcto funcionamiento tecnológico pero no la contemplan como parte de la gestión de la marca
5. Trasladar la confianza que los públicos tiene en el entorno offline a la web mediante sistemas de seguridad validables y evitar pedir información personal
6. Favorecer la satisfacción de la información que los usuarios demandan mediante las búsquedas, los mapas webs o las FAQs, que propiciarán un encuentro entre los deseos del visitante y el de la empresa por satisfacerles.
7. Actualización constante de la web puesto que este entorno en el que se enmarca es dinámico y está en actualización y cambio permanente.

BILBIOGRAFÍA

- Abimbola, T. (2001): Branding as a competitive strategy for demand management in SMEs, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 3 (2), 97-106.
- Abimbola, T.; Vallaster, C. (2007): Brand, organisational identity and reputation in SMEs: an overview. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10 (4), 341 - 348
- Alexandrov, A. (2010): Characteristics of Single-Item Measures in Likert Scale Format. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 8 (1), 1- 12.
- Alloza, A. (2002): La gestión estratégica de la marca. En *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, dir. Villafañe, J., Pirámide, Madrid, p. 223.
- Ansari, A. y Mela, C.F (2003): E-customization. *Journal of Marketing Research*, 40, 131-145.
- Argyriou, E., Kitchen, P., Melewar, T.C. (2005): The relationship between corporate websites and brand equity, *International Journal of Market Research*, 48 (5), 575-99.

Associação Industrial Portuguesa - Confederação Empresarial (2010): Aprendizagem Informal e Utilização das TIC nas PME Portuguesas – Síntese. Disponible en:

http://www.creativelearningconference.com/docs/Sintese_Aprendizagem_Informal.pdf

[consultado 15/03/2011]

Balmer J.M.T (2010): Explicating corporate brands and their management: reflections and directions from 1995. *Journal of brand management*, 18 (3), 180-196.

Bergvall, J. (2002), Brand small brands, Disponible en: www.brandchannel.com

Berton, P., Ewing, M.T., Napoli, J. (2006): *Brand management in small-to-medium sized enterprises*, paper presentado en el 2nd Annual Office Depot Small Business Research Forum, Florida, 18 Marzo 2006.

Cañadas Osinki, I. y Sánchez Bruno, A. (1998): Categoría de respuestas en escalas de tipo Likert. *Psicothema*, 10 (3), 623-631

Capriotti Peri, P. (2009): Branding Corporativo. Colección Libros de la Empresa, Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

Christodoulides, G.; De Chernatony, L. (2004): Dimensionalising on- and offline brands' composite equity. *Journal of Product & Brand Management*, 13 (3), 168-179

Christodoulides, G.(2009): Branding in the Post-internet Era. *Marketing Theory*, 9 (1), 141-144.

Da Silva, R.V y Syed Alwi, S.F. (2005): Online brand attributes and online corporate brand images. *European Journal of Marketing*, 42 (9-10), 1039 – 1058

De Chernatony, L. (2001): Succeeding with brands on the Internet, *Journal of Brand Management*, 8 (3),186-95

De Chernatony, L. and Christodoulides, G. (2004): Taking the brand promise online: Challenges and opportunities. *Interactive Marketing*, 5 (3), 238-251

De Salas, M. I. (2002): *La comunicación empresarial a través de Internet*. Fundación Universitaria San Pablo-CEU, Valencia.

Dou, W. and Krishnamurthy, S. (2007), Using Brand Web Sites to build Brands Online: A Product vs. Service Brand Comparison, *Journal of Advertising Research*, 47(2), 193-206.

Esrock, S., Leichty, G. (2000): "Organization of corporate web pages: publics and functions", *Public Relations Review*, 26(3), 327-44.

Fernandez Menendez, J. et al (2009): Technical efficiency and use of information and communication technology in Spanish firms. *Telecommunications Policy*, 33(7), 348-359

Fogg B.J. et al (2000): *Elements that affect web credibility: early results from a self report study*. paper presentado en ACM CHI 2000 Conference on Human Factors in Computing Systems. New York: ACM Press

Fogg B.J. et al (2001): *Web credibility research. A method for online experiments and early study results*. Paper presentado en Conference on Human Factors in Computing Systems, Washington

Galindo Lucas, A. (2006): Repercussions of firm size definition on empirical results for firm efficiency and financing research. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, 1(1), 308-361. Disponible en: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/4731/1/MPRA_paper_4731.pdf

Hassan Montero, Y (2006): Factores del diseño Web orientado a la satisfacción y no-frustración de uso. *Revista española de documentación científica*, 24(1), 239-257. Disponible en: http://www.nosolousabilidad.com/articulos/introduccion_usabilidad.htm

Ind, N., Riondino, M.C. (2001): Branding on the web: a real revolution? *Brand Management*, 9(1), 8-19.

Kent M.L.; Taylor M.y White W.J. (2003): The relationship between Web site design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public Relations Review*, 29(1), 63-77(15). Disponible en: <http://faculty-staff.ou.edu/K/Michael.L.Kent-1/PDFs/KentTaylorWhite.pdf>

Kleindl, B. (2000): Competitive dynamics and new business models for SMEs in the virtual marketplace, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 73-85.

Krake, F.(2005): Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. The *Journal of Product and Brand Management*, 14 (4-5), 228- 238

Lindstrom, M. (2001): Corporate branding and the web: a global/local challenge. *Brand Management*, 8 (4/5), 365-368.

Mattelart, A. (2000): *La publicidad*. Barcelona: Paidós.

Ojasalo, J.; Natti, S.; Olkkonen, R. (2008): Brand building in software SMEs: an empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, 17 (2), 92 – 107

Opoku, R.A.; Abratt, R.; Bendixen, M.; Pitt, L. (2007): Communicating brand personality: are the web sites doing the talking for food SMEs?. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10 (4), 362 – 374.

Ramos, F. 2002, *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. Editorial Universitas, Madrid.

Ray, A.W y Ray, J.J. (2006): Strategic benefits to SMEs from third party web services: An action research analysis". *Journal of Strategic Information Systems*, 15, 273–291. Disponible en:
<http://sky.fit.qut.edu.au/~dumas/SMEWebServices.pdf>

Ribes, X. (2007): La Web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva. *Telos, Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 73. Disponible en:
<http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=2&rev=73.htm>

Ros, V. (2008): *E-branding. Posiciona tu marca en la Red*. Oleiros (A Coruña): Netbiblo.

Rubinstein, H., Griffith, C. (2001): "Branding matters more on the internet", *Journal of Brand Management*, Vol. 8 No.6, pp.394-404.

SAGE (2010): *Radiografía de la PYME 2010*. Disponible en:

http://www.sage.es/radiografiadelaPYME2010/Radiografia_de_la_PYME_2010.pdf 7

Upshaw, L. (2001): Building a brand.comm. *Design Management Journal*, 12 (1), 34-9.

Valenti, P. (2002): Nuevos enfoques en el desarrollo de las PYME. *Tecnología e Instituciones. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, 3. Disponible en:

<http://www.oei.es/revistactsi/numero3/art06.htm>

Van Riel, L. C. (1997): *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Villafañe, J. (2001): Prólogo de: Benavides, J. *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

Villafañe, J. (2006): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica: informe anual 2006*. Madrid : Pearson Prentice Hall,

Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010): El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3), 31-52. Disponible en: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v16/163031.pdf>

Wong, H.Y., Merrilees, B. (2005): A brand orientation typology for SMEs: a case research approach". *Journal of Product & Brand Management*, 14 (3), 155-62.

Yin, Robert K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Páginas webs consultadas:

www.ine.es

www.ine.pt

www.iab.net

ANEXO I

CONFIANZA/SEGURIDAD	1	2	3
Aviso legal			
Política de privacidad			
Pide datos personales			
Sello de garantía/confianza			
Pop ups			
Archivo de prensa			
USABILIDAD	1	2	3
URL clara y fácil de recordar			
Logotipo suficientemente visible			
Estructura de la página reconocible/look and feel coherente			
Distribución del espacio de la página/ arquitectura web			
Las imágenes se reconocen como clicables			
Incluyen el atributo "title"			
Presencia de enlaces rotos			
Permite hacer búsquedas			
<i>Accesibilidad</i>			
Tamaño del texto adecuado			
Contraste entre el color de la fuente y el fondo			
Incluyen las imágenes atributos 'alt' que describan su contenido			
Necesidad de plug ins adicionales			
Dispone de valoración 3WC			
Permite el cambio del tamaño del texto			
PERSONALIZACIÓN	1	2	3
El site diferencia públicos			
Sugiere nuevos productos a los consumidores			
Habla un lenguaje familiar y cercano			
Ofrece testimonios de clientes			
Formas de contactar con la empresa			
CUSTOMER SERVICE	1	2	3
Chat en tiempo real			
Cuando se produce un error, se indica cómo solucionarlo			
Demo de los productos			
contacto			
FAQs			