MONOGRAFÍA

TITULO: Utilización de la Intranet como herramienta de la gestión hotelera

AUTORES:

- MSc. Heidy Nancy Sánchez Carvajal (Hotel Tryp Cayo Coco, Cuba)
- Dr. C. Vladimir Vega Falcón (Universidad de Matanzas, Cuba)

Introducción:

La presente monografía tiene como objetivos **c**aracterizar a la Intranet como herramienta para gestionar la información y argumentar la necesidad de la utilización de la Intranet en la hotelería.

En la actualidad con el gran crecimiento que han tenido los sistemas de información e Internet, también empezó el crecimiento de la Intranet, que ha sido implementada en las compañías a nivel corporativo buscando contener las aplicaciones que se usan en la empresa y de esta manera tener todos los servicios y aplicaciones en un mismo lugar

donde cada empleado de la empresa pueda acceder con el fin de administrar y comunicar datos, información y conocimiento. Sin embargo, como todo sistema nuevo tiene sus ventajas y desventajas, por lo que se debe conocer bien y saber implementar para que funcione con éxito. Algunos autores mencionan algunas reglas a seguir para que el desarrollo de la Intranet en una empresa sea exitoso, aquí se mencionaran algunos de estos puntos. Cabe mencionar que no solo con seguir los puntos se lograra el éxito total del sistema en la compañía, primero que nada se debe lograr romper el paradigma que existe en la mayoría de las personas con respecto a cambios drásticos como lo es el cambiar la manera que actualmente se trabaja para hacer uso de la tecnología del Intranet; y por último se debe tener bien en claro que no solo con el éxito de la implementación basta, también se debe seguir un plan de mantenimiento y actualización que ayudará a mantener al día nuestro sistema.

Ciertamente Intranet es una forma de hacer las cosas que ha llegado para quedarse. No es un concepto que debe ligarse ligeramente a algún tipo de tecnología, sino más bien debe ser asociado a un nuevo modo de hacer las cosas en la empresa. Implica el replantearse los objetivos que se pretende al administrar la información que la empresa maneja en su proceso de servicio; implica comprender que el objetivo es identificar a la información como el elemento básico del éxito o fracaso de la empresa.

La Intranet es una red privada, que permite compartir los recursos de información organizacional, así como los medios informáticos entre sus empleados, que, además, viabiliza y fortalece el trabajo en equipo, pero que no excluye la incorporación de personal externo, por medio de la conexión a otras redes mediante una o más interfaces. Tecnológicamente, toda Intranet parece constituir una versión privada de Internet, porque utiliza los protocolos propios de Internet como TCP/IP y el HTTP, con la sola diferencia de que prima, en orden de prioridad, la tenencia y organicidad de la información endógena.

Toda Intranet debe, en primer término, capturar la información endógena, es decir, la que se genera internamente en la organización, procesarla, organizarla y compartirla entre sus miembros. Así, en todo momento, sus miembros podrán conocer el pulso de funcionamiento organizacional, acceder a la información endógena y exógena (generada externamente) de interés, en el contexto de una infoestructura adecuada. En caso contrario, la informatización no apoyará y facilitará la gestión de los procesos y el espacio para la creación de nuevos conocimientos organizacionales.

En la nueva sociedad de la información, en la que vivimos, es evidente el valor de la gestión de la información para las empresas y las organizaciones, un factor esencial para su éxito. Sus productos son indispensables para aumentar la competitividad, mejorar la calidad de los productos y servicios, procurar la satisfacción de los clientes y desarrollar un fructífero mercado.

La gestión de la información se ocupa precisamente de la identificación, captura, recuperación, presentación y transmisión de los datos, informaciones y conocimientos de la organización. La información puede captarse, tanto desde el interior como del exterior de la empresa. El objetivo es que el conocimiento que reside en la organización

pueda utilizarse por aquellos que lo necesitan para actuar de manera adecuada en cada momento.

Una organización que aspire a competir con éxito, debe revelar los procesos que le permitan incorporar a su actividad, la información pertinente y relevante que posee.
Los procesos de descripción, análisis y representación de la información, así como las nuevas tecnologías asociadas a ellos, adquieren, en estas circunstancias, un sentido trascendente: más que simples medios para la obtención de resultados debe considerárseles como herramientas que contribuyen al desempeño, al aprendizaje individual y colectivo, así como a la construcción positiva de la empresa, en función de obtener utilidades y crear los valores propios de la organización.

Administrar la información en una organización no es una cuestión simple, e impone retos importantes. En este nuevo entorno, es necesario nutrirse de herramientas totalmente diferentes y apropiarse de un espacio. Son muchos los modelos, establecidos por las compañías informáticas o de software, para la gestión de la información y el conocimiento en ambientes empresariales que sugieren sólo infraestructuras tecnológicas, software para el manejo de datos y redes, que faciliten la comunicación entre directivos y empleados.

Preámbulo a la Intranet

El fenómeno Intranet surge a partir de la experiencia exitosa de World Wide Web en el mundo Internet. De hecho, es una proyección al interior de lo que las organizaciones han colocado a disposición de la comunidad virtual que usa Internet y que han visto las ventajas de contar con una interfaz única para realizar sus procesos administrativos cotidianos.

La primera experiencia de Intranet de que se tenga noticia surge en 1992 cuando ingenieros de Sun MicroSystems ven en el uso del Web una alternativa válida de apoyo a la gestión de sus procesos administrativos. Posteriormente, Netscape incursiona para indagar qué tan útil puede ser el uso de su producto Navigator como una interfaz común para el acceso de distinto tipo de información de una empresa, con lo que comienza a promocionar esta nueva orientación del Web, y que es aceptado por los administradores de sistemas de información de organizaciones de EEUU.

Inicialmente existía la idea de los beneficios de una Intranet, pero no así las herramientas para desarrollar productos que permitieran poner en marcha este nuevo esquema de hacer las cosas al interior de las empresas. Diversas empresas de software dieron un paso importante encaminado al desarrollo de sistemas para Trabajo en Grupo; Lotus, con su producto Notes, en 1995, coloca de moda el concepto de Groupware y también percibe en el Web un entorno más imparcial y estándar sobre el cual desarrollar sus productos. Por otra parte, Microsoft reconoce su error estratégico al no priorizar dentro de sus planes de desarrollo la importancia de Internet y las potencialidades que ella ofrece, por lo que cambia su estrategia y complementa sus productos para trabajar de manera "natural" en esta red.

Finalmente Novell, adapta su producto Netware para trabajar más eficientemente en esta línea. Esta situación, que involucró a tres grandes empresas de software (IBM-Lotus, Microsoft y Novell) dan una clara señal a otras empresas similares para desarrollar productos y servicios orientados al Web, pero de manera especial a Intranet.

En la actualidad, la creación de productos para Intranet ocupa un alto porcentaje de los recursos de investigación y de desarrollo de las empresas de software. Las empresas ligadas al hardware, también han potenciado sus productos para trabajar o soportar aplicaciones de Internet e Intranet. Es más, se supone que la mitad de lo que hoy se desarrolla en ambiente Web está orientado a Intranet.

Definición de Intranet

- **Visión Técnica**

Una definición con enfoque técnico, es apreciada por Bernard[12] sostiene que "Intranet es un conjunto de Sitios Web que están instalados en la red interna de una institución o empresa y que permiten mostrar datos o documentos a cualquiera de los computadores conectados a ella".

Esto es, un computador con categoría de servidor de sitios Web dentro de la empresa, y que alberga información que sólo puede utilizar quien esté definido como usuario válido de la Intranet.

Esta definición, siendo válida, es muy similar a lo que entendemos por LAN o WAN, tan sólo sustituyendo el concepto "Sitio Web" por el de "Servidor".

La diferencia radica en el uso de una interfaz común, que es independiente del computador desde el cual el usuario se conecta al servidor, utilizando para ello, ya sea un PC-compatible, una Workstation o un Macintosh. La interfaz será la misma y el usuario podrá obtener o ingresar información del mismo modo. De hecho, esta interfaz es un software de interpretación desarrollado para cada sistema operativo y que trae al usuario la información organizada utilizando un lenguaje estandarizado como HTML, Java o ActiveX, sin ser excluyentes entre sí.

La comunicación entre los equipos, independiente de la plataforma utilizada, se realiza sobre un protocolo de comunicaciones estándar como TCP/IP u otro diferente, siempre que todos los equipos que se comuniquen a la Intranet utilicen el mismo protocolo.

El concepto de Intranet también considera una visión funcional.

- **Visión Funcional**

[12] Bernard Ryan. The Corporate Intranet: Create and Manage an Internal Web for your Organization. John Wiley & Sons. 2001

Una definición desde el punto de vista funcional, sostiene que Intranet *es un sistema para la gestión de información*, desarrollado principalmente sobre las potencialidades del mundo World Wide Web, y que es de acceso limitado a la institución o empresa que lo crea o a quien ella autorice, o sea, se define como el sitio Web interno de la organización empresarial. Ésta permite que mediante el uso de las tecnologías de Internet se interconecten computadoras que enlazan a múltiples usuarios autorizados que pueden intercambiar comunicaciones, documentos, recursos y acceder a servicios dentro de un ambiente controlado por niveles de seguridad definidos por la política de la organización.

Bajo esta concepción, la Intranet no sólo se desarrolla para quienes trabajan dentro de la empresa, sino también para aquellos que usan servicios de información que esta empresa produce y pone a disposición del usuario externo. La información se mantiene dentro de la institución; los que trabajan en ella, generan u obtienen datos para su trabajo cotidiano, pero también los clientes pueden acceder a ciertos servicios autorizados.

¿Por qué usar Intranet?

El uso de una Intranet o más bien la creación de ella, implica pensar de nuevo las cosas que en la empresa se hacen y ver el beneficio de implantar un nuevo esquema.

Las organizaciones tienen también un grupo de recursos electrónicos almacenados en computadoras que son normalmente distribuidos en unidades de almacenamientos móviles o copiados a través de nodos de la red. Estos pueden ser:

- Bases de datos.
- Plantillas de documentos, hojas de cálculos y ficheros.
- Aplicaciones, software y útiles o herramientas.
- Bibliotecas de recursos de programación y componentes.

Generalmente estos recursos se encuentran “escondidos” o localizados en lugares donde son accedidos con poca frecuencia. El uso de aplicaciones Web apropiadas, puede categorizar estos recursos para distribuirlos a los usuarios autorizados que los soliciten.

Identificar los flujos de información

El uso de una Intranet ayuda a identificar quién genera y quién usa la información que maneja la empresa. Las empresas saben quien produce información útil para su gestión. Rara vez son capaces de identificar a la persona responsable de la calidad y confiabilidad del dato. Por otro lado, las quejas de los clientes siempre son vagas al momento de definir cuál parte del servicio que la empresa ofrece no funciona; para él, simplemente se le ofrece un mal servicio.

El uso de Intranet, permite una visión concentrada y organizada de los flujos de información, acotando los requerimientos del usuario. Esto es, determinar el rango de

acción de cada grupo de usuarios respecto a qué, cómo, cuándo, desde dónde y sobre qué puede participar de la Intranet. Con esta definición de responsabilidades, el gerente de la empresa podrá saber lo que sucede en términos de flujo de información y apoyar efectivamente aquellos procesos que son débiles.

Funcionalidad de la Intranet

Las compañías proporcionan un grupo de servicios de una o más clases a sus empleados.
Éstos se refieren, por ejemplo, a la publicación de reportes estadísticos, la actualización de datos, las búsquedas de documentación específica, modelos, reportes o informaciones determinadas por necesidades de los usuarios. La mayor parte de los negocios tienen organizaciones, formales o no, encargadas de estos trabajos que proporcionan servicios al personal.
La Intranet lleva estas prestaciones a las computadoras de los miembros de la empresa utilizando las facilidades de Internet.
La principal vía para que la Intranet sea efectiva está en la validez de los servicios que es capaz de brindar para sus usuarios. La información debe ser veraz y actualizada para ser confiable. También se debe almacenar los registros de las actividades desarrolladas a través del tiempo como almacén de datos útil para futuras consultas y estudios estadísticos de carácter históricos sobre los procesos y actividades desarrollados.

Economizar recursos a la empresa

Las empresas que sustentan su gestión en sistemas de computación, están conscientes de la importancia y costo que implica el capacitar a su personal en el uso de las aplicaciones computacionales para la producción y control de sus productos y/o servicios. Esto adquiere vital relevancia en los procesos administrativos y de gestión en los que usualmente el personal utiliza diversos programas con diferentes comandos para el logro de sus funciones.

El uso de una Intranet permite economizar recursos de entrenamiento de personal, cuando es capaz de ofrecer una interfaz estandarizada que incorpore y homologue la mayor parte de las aplicaciones computacionales requeridas para la gestión de la empresa. Esto reduce el número de personas que necesitan tener dominio en el manejo de diversos programas y aplicaciones. Del mismo modo, reduce el costo de adquisición de licencias para las aplicaciones afectadas por la Intranet.

La producción de papelería administrativa se reduce con el uso de la Intranet porque se fomenta el uso de la red para consultar o comunicar instrucciones necesarias para el trabajo cotidiano. Como es una red privada, los comunicados que se distribuyen tienen claramente identificado al destinatario y el emisor. A pesar de esto, sigue válido que este punto dependerá del cambio de mentalidad que se tenga respecto de utilizar el formato electrónico por sobre el tradicional de papel.

Existe también un ahorro en la configuración de los equipos, porque el programa que se instala para acceder a la Intranet suele ser uno y las aplicaciones de apoyo se instalan una vez o se descargan automáticamente al computador.

Actualizar la información

La actualización de la información es otra de las razones por la que las Intranets son adoptadas en las organizaciones. El uso de una interfaz que permita a los miembros de la empresa generar y consultar información en tiempo real, otorga credibilidad al proceso administrativo y de gestión de la institución. Esto también permite dar una imagen corporativa al cliente, por cuanto él percibe que los datos con los que el interlocutor de la empresa trabaja, son actuales y por tanto confiables.

Mejorar la Gestión de Recursos Humanos

Quien administra personal, sabe que el logro de sus objetivos son el resultado de los acuerdos que adquiere con sus subalternos. Esto es, el acordar con ellos el logro de ciertos objetivos en determinado plazo de tiempo, lo que naturalmente dependerá de ciertas variables de las cuales son responsables ellos mismos y otras personas que también trabajan en la empresa o que tienen una relación con ella.

Fortalecer la comunicación

El punto anterior provoca un fortalecimiento de la comunicación en la empresa porque la información se sistematiza y fluye. Especifica quién, cómo y cuándo corresponde, no dependiendo de subjetividades, sino de los privilegios que el usuario de la Intranet tiene respecto de ella. Estos privilegios son fruto de fronteras previamente definidas por los jefes o gerentes de la empresa.

Beneficios de la Intranet

El desarrollo de las intranets responde a las necesidades latentes de compartir información interna entre todos los miembros de las Empresas, en ellas se mantiene información actualizada de las distintas áreas de la empresa y miembros que la conforman.
De acuerdo a lo que plantea Preston[1312], las intranets permiten a las personas trabajar juntos de manera más fácil y eficiente. La facilidad con que la información puede ser compartida y con que las personas se pueden comunicar entre unos y otros, colaborar en proyectos y establecer procesos seguros para la producción de trabajos continua incitando el desarrollo de las intranets y la adopción de esta tecnología para la publicación y actualización de información necesaria para los miembros y la toma de decisiones dentro de las empresas.

[13] Preston Gralla. Cómo funcionan las Intranets. Ed. Prentice Hall, 1997

Además presentan las características de integrar procesos y grupos de trabajo creando colaboración entre los empleados de la empresa. La información generalmente está centralizada en un punto y es compartida por todos los empleados sin importar su localización.
Una Intranet reafirma y fortalece la presencia corporativa a todos los niveles de la empresa. Por sus características, la reducción de la duración de los procesos implica un aumento de productividad. Minimiza los tiempos de búsqueda de la información que ya se encuentra organizada y presentada de una manera eficaz unido al establecimiento de políticas de seguridad que incluyan el control de acceso a los contenidos de información y la responsabilidad sobre la seguridad de los datos que esta aplicación pone en mano de los usuarios.

Existen poderosas razones que justifican la implantación de una Intranet:

- **Mayor eficacia:** la implementación de una Intranet tendrá como resultado una mayor autonomía y eficacia de los funcionarios de la organización gracias al empoderamiento que brinda la información oportuna.

- **Mayor productividad**: se mejoraran además los procesos de comunicación empresa -funcionario y funcionario - funcionario reflejándose en un mejor clima organizacional y una cultura corporativa más compacta y coherente. A pesar de que la mayoría de empresas cuenta hoy con una plataforma tecnológica apropiada: teléfono, redes locales, comunicaciones satelitales y demás facilitadores de la comunicación, es notable la persistencia de "islas comunicacionales" y fallas fundamentales en llevar información de A hasta B.

- **Ahorro:** La importante reducción de recursos humanos, de tiempo, materiales y demás necesarios para la preparación de comunicaciones en el formato tradicional (papel) y la abolición de la logística involucrada en su distribución, con frecuencia amortizan la inversión en menos de un año.

- **Preparación:** La tecnología Internet/Intranet será la plataforma sobre la cual se realizarán los negocios en un futuro inmediato, por lo tanto, prepararse para vivir en la Nueva Economía y recorrer la curva de aprendizaje cuando todavía otros lo están pensando, brindará ventajas competitivas importantes a su organización.

Aplicaciones de las intranets

Las intranets, el próximo paso en la Tecnología de Información, pueden contribuir dramáticamente a las utilidades de las compañías.
Las intranets no solo son para compañías grandes, se están desarrollando por las empresas que desean incrementar su productividad y hacerse más ágiles a los cambios del entorno del mercado o tecnológico. Las intranets también son una manera importante de amortizar las inversiones en computación, ya que utilizan la infraestructura de servidores, comunicaciones y le saca más provecho a los computadores personales.

Virtualmente cualquier departamento de una compañía puede usufructuar beneficios derivados de la flexibilidad y poder de las intranets: recursos humanos, mercado, ventas, producción, servicio al cliente, entre otros.

Diseminar información

Un beneficio clave de la tecnología Intranet es la habilidad de entregar información actualizada de manera rápida y costo eficiente a toda la base de usuarios. Una Intranet pone información vital al alcance de todos los empleados con acceso a ella. Otra característica que vale la pena mencionar es la consistencia, porque la información es la misma a lo largo y ancho de la empresa.
Al darle a las personas la posibilidad de acceder a tiempo información crítica, esta tecnología mejora el proceso de toma de decisiones. Es posible organizar y mantener información centralizada o distribuida según se requiera o se facilite para la obtención y actualización. Al proveer información instantánea y segura en formato electrónico, se elimina el tiempo y costo asociado a la publicación, duplicación y distribución asociados a la documentación en papel.

Haciendo la vida mejor para el cliente

Las intranets permiten a las organizaciones crear sistemas de información que consolidan datos de múltiples orígenes dentro de una sola interfaz o transacción. Puede por ejemplo lograrse que una misma solicitud sea entregada a diversas bases de datos.

Es muy recomendable identificar a los usuarios y sus necesidades de información particulares. La definición de las personas que utilizarán la Intranet es diferente a la de aquellos que utilizan el sitio público de la compañía. En el caso de las intranets los "clientes" son los empleados, socios, colaboradores, clientes y proveedores de la organización. Es conveniente definir grupos tomando como base la información y los procesos de la empresa en que se encuentran involucrados. Se requiere esto con el fin de lograr delimitar responsabilidades sobre la forma de interacción con los contenidos de la Intranet y su nivel de acceso a la información. La definición de este detalle permitiría también personalizar el sitio según los intereses de cada usuario en particular. Debe tenerse en cuenta la posibilidad de acceso a computadoras, habilidad y experiencia en el uso de las tecnologías informáticas y las necesidades de capacitación de los usuarios.

Plataformas y elementos de seguridad

El nuevo concepto de Intranet potencia el área de gestión de una empresa aprovechando las capacidades de infraestructura computacional y conexiones a redes que ella tenga o adquiera para estos propósitos. En esta parte, nos referiremos a las características y requerimientos de esa infraestructura para su instalación y desarrollo.

Una Intranet puede funcionar sobre redes distribuidas o centralizadas de datos, dependiendo de los sistemas operativos que las soporten. Esto determinará la forma de almacenamiento de datos a que se puede acceder mediante ella.

Infraestructura técnica

Se debe determinar la capacidad de la infraestructura técnica y examinar la disponibilidad de las herramientas de trabajo para la explotación de los sistemas, tanto el hardware como el software disponible.

Hardware

- Computadoras clientes, servidores, capacidad de almacenamiento y procesamiento de las estaciones, dispositivos de red y conectividad física.

Software

- Sistemas operativos, protocolos de red, navegadores, aplicaciones de servidores y paquetes antivirus.

Se deben estudiar de forma detallada los sistemas automatizados existentes y desarrollar la interfaz con los que se determinen que actúan como fuente de información de la Intranet.

Seguridad

Es conveniente hacer este paso con detenimiento. Hay que diseñar políticas de seguridad para el acceso a la información contenida en la Intranet, determinar responsables para cada uno de los contenidos por la dirección de la organización y garantizar el acceso a las herramientas de administración a este responsable o grupo de ellos manteniendo la seguridad e integridad de los datos y las definiciones de la lógica de la organización.

Se inserta la política de seguridad de la Intranet dentro de la política de seguridad informática de la empresa. Se incluyen códigos de ética y se responsabiliza a los usuarios con la seguridad de la información a que acceden. Se debe definir sobre la base de la Política de Seguridad Informática de la Empresa y la naturaleza de la información publicada los modos de autentificación de acceso, la necesidad de encriptación de datos o certificación de red segura.

Se debe tener en cuenta la protección de los servidores y estaciones clientes con paquetes antivirus actualizados y eficaces contra los virus informáticos de nuestro país.

Tipos de intranets

El parámetro utilizado para su clasificación desde una perspectiva tecnológica, es la capacidad que se le atribuye para ingresar, modificar y consultar datos dentro del sistema. Bajo este prisma, podemos distinguir dos tipos de Intranets: las pasivas y las activas.

Aquellas denominadas pasivas, son interactivas pero no dinámicas, esto quiere decir, que no permiten el acceso a los datos y sólo permiten desplegar información estática en la pantalla.

Por el contrario, las activas son interactivas y son dinámicas, ya que permiten acceso e interacción con los datos por parte del usuario o cliente.

Desde una perspectiva funcional, el parámetro de clasificación que se considera es, la función a la que sirve la Intranet. En este caso encontramos a aquellas que apoyan a la toma de decisiones, control y gestión y, aquellas que apoyan a la parte operativa y administrativa de la empresa.

Las primeras aportan información relevante para el ciclo gerencial de la empresa en sus funciones de decisión, control y gestión. Las segundas en cambio, sirven con mayor propiedad a las funciones operativas de la empresa.

Metodología para la implementación de una intranets

Reunión informativa *(*briefing)

En esta actividad a realizarse en conjunto con el Comité Editorial se definirán los "porque" y "para que" de una Intranet, se analizarán las expectativas que llevaron a la decisión de construirla, los problemas o retos susceptibles de resolverse con esta tecnología, el modelo administrativo, los grupos objetivo a los que se quiere servir y los objetivos buscados, así como también los parámetros que serán utilizados para medir el éxito. En esta actividad también deben definirse la política de tecnología, recursos necesarios y los responsables de recabar la información a ser entregada a los creadores de la Intranet.

En la práctica, las actividades concretas que deberían realizarse para llevar a cabo el proyecto de crear e implementar una Intranet al interior de la empresa y teniendo en claro el beneficio que esta implica por lo anteriormente descrito y que se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Constitución de un Comité Editorial
- Nivelación de Criterios
- Planificación y Estructuración.
- Programación y Publicación

Constitución de un Comité Editorial

Una Intranet es una publicación electrónica que contiene además aplicativos (tales como consultas a bases de datos, procesamiento de formularios, búsqueda de información, entre otros), de ahí que las políticas editoriales, el enfoque, la información a publicarse y los servicios prestados deban corresponder a decisiones con claro criterio de su alcance y consecuencias.

Por ello se da la necesidad de constituir un Comité Editorial, deben concurrir altos funcionarios con capacidad de decisión y asignación de responsabilidades al personal de su organización, que además conozcan en detalle tanto la empresa en su conjunto como sus áreas de responsabilidad, y que asuman como suya la responsabilidad y el reto de construir la Intranet.

Los miembros recomendados del comité son: el gerente general, las direcciones de sistemas y recursos humanos. Deben concurrir además los gerentes cuyas divisiones vayan a tener contenido en el sitio. Una vez constituido el comité editorial se deberá proceder a una nivelación de conocimientos.

Nivelación de Criterios

Si bien es cierta la expansión exponencial de Internet en el mundo, la población que ha tenido la oportunidad de recibir una "exposición" adecuada al tema, de manera que tenga un criterio confiable, todavía es pequeña. Cuando falta la experiencia directa, las personas tendemos a asumir posiciones basadas en la información recibida de segunda mano que no siempre corresponde a la realidad y la calidad de las decisiones suele verse comprometida. Este escollo se resuelve nivelando el conocimiento y experiencia de las personas que participan en el Comité Editorial. La manera más adecuada y eficaz de nivelar rápidamente a los interesados es la inducción y capacitación mediante un curso estructurado, preparado por el personal con el conocimiento adecuado o contratando alguien con experiencia sobre lo que es posible de alcanzar con una Intranet. El próximo paso y fundamental es planificar y estructurar metas específicas para poder cumplir con expectativas realistas de una Intranet.

Planificación y Estructuración de la Intranet

Es importante enfrentar la tarea del desarrollo de una Intranet en una empresa con un plan definido. A continuación se relacionan un conjunto de lineamientos con el objetivo de lograr la implantación de una Intranet en una organización.

Se debe tener como premisa fundamental que la Intranet es el reflejo interno de la organización. La Intranet refleja las necesidades de una organización y los servicios soportados en la misma dependen de éstas.

- **Identificación de las necesidades. Auditoria de la Información**

Inicialmente se debe partir de la identificación de las necesidades de la organización. La decisión sobre la información contenida en la intranet y la manera de diseñarla debe basarse en la audiencia objetivo: los clientes internos. Es recomendable para identificar todos estos aspectos realizar una Auditoría de la Información. Ésta debe cumplir los siguientes objetivos:

- Identificar las necesidades del Jefe principal de la organización, y posteriormente los de cada unidad organizativa descendiendo por el organigrama.
- Identificar el flujo de información (información, origen, destino y para que se utiliza) y de procesos de cada una de las unidades de la organización.
- Estudiar el equipamiento (hardware y software) con el que cuenta actualmente la organización.

Es de vital importancia definir en la organización un grupo de trabajo, que debe estar integrado al menos por un miembro de cada área de la organización, el cual tendrá como una de sus responsabilidades y obligaciones suministrar la información que se requiera para la ejecución del proyecto.

Es indispensable hacer un estudio profundo del funcionamiento integral de la organización. Se deben realizar entrevistas con los directivos de cada una de las unidades de trabajo y los usuarios potenciales de la Intranet. Determinar con ellos cuál es la información que necesitan para su trabajo, cuál es su fuente o destino y con qué frecuencia la utilizan.

Se debe profundizar en el estudio de las fuentes de información para la Intranet, los procesos de la empresa, los flujos de información y los sistemas automatizados existentes. Detallar en estos la forma de organización de la información, la frecuencia de actualización, la conectividad existente con ellos, los sistemas que los soportan y la

información necesaria para establecer interfaces o modos de intercambio de información con estas fuentes.

- **Los clientes de la Intranet**

Es muy recomendable identificar a los usuarios y sus necesidades de información particulares. La definición de las personas que utilizarán la intranet es diferente a la de aquellos que utilizan el sitio público de la compañía. En el caso de las intranets los "clientes" son los empleados, socios, colaboradores, clientes y proveedores de la organización.

Es conveniente definir grupos tomando como base la información y los procesos de la empresa en que se encuentran involucrados. Se requiere esto con el fin de lograr delimitar responsabilidades sobre la forma de interacción con los contenidos de la Intranet y su nivel de acceso a la información. La definición de este detalle permitiría también personalizar el sitio según los intereses de cada usuario en particular.

Debe tenerse en cuenta la posibilidad de acceso a computadoras, habilidad y experiencia en el uso de las tecnologías informáticas y las necesidades de capacitación de los usuarios.

- **Objetivos**.
  - Una vez obtenidos los resultados de la auditoria de información. Estos deben ser discutidos y conciliados con los clientes.
  - También se deben discutir los cambios necesarios en la organización para implantar la Intranet.
  - Se debe proponer un plan de capacitación para los usuarios en los aspectos que se necesiten para la explotación de sistemas informáticos y sobre el uso específico de los servicios de la Intranet.
  - Se deben solicitar las inversiones técnicas necesarias para su implantación y evolución.

- **El equipo de desarrollo**

Para implementar una Intranet en una empresa es necesario contar con un equipo multidisciplinario de personas. Es necesario que éste sea formado por miembros de todas las unidades con información contenida en la Intranet y no solo con especialistas del área de sistemas informáticos. De esta forma se puede contar con una visión amplia acerca de las mejoras que es posible obtener en la empresa con una herramienta como la Intranet.

Aunque la definición específica de los miembros de este grupo puede variar debe estar compuesto por estas personas:

- **Jefe de proyecto**: es el responsable del cumplimiento de la tarea y coordinador del grupo.
- **Analistas**: son los responsables del desarrollo de los servicios y la estructura de la Intranet. Deben tener conocimiento sobre el diseño de bases de datos y sus sistemas de administración, tecnologías de desarrollo para Internet, tanto desde el cliente como del servidor, páginas dinámicas, interacción con otros sistemas y conocimiento de los servicios de redes e Internet y los requerimientos de seguridad necesarios.

- **Editores**: aprueban los contenidos a publicar y determinan las políticas a seguir para la interacción con los usuarios. Deben ser personas de las unidades involucradas con capacidad de decisión para determinar y asignar responsabilidades sobre el suministro y la actualización de información al personal de la organización.
- **Especialistas en Información**: tienen la responsabilidad de llevar a cabo entrevistas, identificar las necesidades y los flujos de información en la organización. Sugieren nuevos servicios y mejoras a la Intranet en función de sus observaciones y experiencias de la organización. Elaboran contenidos de calidad para la Intranet.
- **Web master**: encargado del mantenimiento del sitio web interno. Debe poseer conocimientos de lenguaje de hipertexto y tener habilidades y conocimientos en editores y generadores de código para el Web.
- **Administradores de redes**: encargado de mantener el hardware y software que permite el funcionamiento de la Intranet. Deben tener conocimientos de protocolos, conectividad, herramientas de trabajo y seguridad del hardware y software de redes de computadoras. Sería ventajoso que tuvieran experiencias en el trabajo en distintas plataforma Windows, Unix o Linux.
- **Diseñador:** encargado del aspecto visual de la Intranet. Debe tener conocimientos de herramientas automatizadas para el diseño gráfico en el Web, animación, publicidad y propaganda en relación con la imagen corporativa de la organización.
- **Grupo de Pruebas**: es muy conveniente tener un grupo de usuarios pilotos que realicen pruebas y den sus criterios a medida que se vaya desarrollando el producto.

Programación de la Intranet

Una vez que se tiene la estructura general y la definición de los servicios a ser dispuestos, es posible acometer eficazmente la concepción, creación y construcción de la intranet.

En esta etapa se deberán definir la filosofía y enfoque globales; se concebirá la estructura lógica del sitio y se visualizará el diseño gráfico a ser aprobados por parte de la empresa.

El diseño de la navegación en que el usuario interactúa con la información se define con el sistema de navegación que debe ser diseñado de forma lógica y que estimule la interacción del usuario. Esta estructura se organizará en la medida de lo posible alrededor de procesos, operaciones y funciones, y evitará reflejar la estructura organizacional (jerarquía) de la empresa.

La interfaz gráfica (o estructuras de interacción) con la información será definida en esta etapa, a su vez son definidos a nivel gráfico:

- Los signos de identidad corporativa y elementos gráficos:
- Símbolo
- Logotipos
- Viñetas y colores corporativos para uso en la Intranet.
- La tipografía y normas de composición de textos
- Las plantillas de estilo y formatos de aplicación.
- Viñetas, estilo y edición del material gráfico.

El contenido en las páginas, los servicios y la funcionalidad deben ser programadas en código HTML. Esta programación se debe realizar idealmente bajo una estructura de tres capas: una para el contenido, otra para la navegación y la estructura gráfica como tercera capa, para que las actividades de mantenimiento, actualización y renovación se realicen sobre cada capa individualmente sin necesidad de intervenir en todas simultáneamente.

Publicación de la Intranet

De acuerdo con la estrategia prevista, la intranet será publicada en los equipos asignados.

Las actividades hasta aquí descritas, deben considerarse cómo la plataforma inicial de su Intranet. De aquí en adelante se realizarán cíclicamente las siguientes actividades:

- Promoción y lanzamiento
- Administración
- Medición

Promoción de la intranet

La promoción puede realizarse con actividades de bajo costo como "comentarios" dentro de la empresa misma, instruir a sus ejecutivos que la mencionen siempre que sea posible, crear expectativa, entre otros. También puede ser conveniente realizar una "campaña de promoción" importante que refleje el respaldo de la gerencia y lo importante que es no quedarse fuera de esta tecnología.

Administración

Para ser exitoso, un sitio Web debe ser administrado apropiadamente, es decir, debe ser mantenido, actualizado y además renovado con regularidad para garantizar una mayor probabilidad de ser visitados más de una vez por quienes le interesa que consulten las publicación de la empresa. Dentro de la administración podemos encontrar cuatro grande funciones a realizar:

- **Mantenimiento**: acciones de orden técnico al nivel de hardware y software para garantizar la integridad de los archivos y el mantenimiento de la disponibilidad del sitio, así como las tareas de conectividad y estado de los componentes de la red.
- **Actualización**: son las acciones referentes a realizar pequeños cambios a las páginas y servicios de la Intranet de acuerdo con la actualidad y el día a día de la organización.
- **Renovación:** basados en la retroalimentación y análisis de los resultados que se obtengan, y partir de los criterios de los usuarios, se realizará la renovación del sitio. Esta se refiere a cambios y adiciones más profundos en el contenido, servicios, arquitectura del sitio y el ambiente gráfico.

Medición: l**a** medición debe además retroalimentar el proceso mismo de renovación, para que se fortalezcan las secciones más exitosas y se mejoren o eliminen las menos populares en beneficio tanto de la empresa como de los usuarios.

Resulta importante el respaldo de una planificación previa para comenzar con la tarea de montar una Intranet en una organización. No obstante esto no significa que una vez implantada terminó todo el trabajo. Las Intranets son reflejo de sus organizaciones y, al igual que ellas, sólo serán exitosas aquellas que evolucionen de acuerdo a sus necesidades y objetivos.

Modelo del negocio

En concordancia con Evans[14] con base al enfoque filosófico que se elija para la asignación de responsabilidades para la Intranet hay varios modelos a seguir. A continuación se detallan tres:

- ***Modelo centralizado*** con un solo sistema servidor Web administrado por una organización específica de la compañía, y un proceso formal para el desarrollo e implantación de nuevos servicios.
- ***Modelo descentralizado*** donde todos son libres de configurar servidores Web y colocar recursos de su elección en él.
- ***Modelo mixto*** con elementos de los modelos anteriores.

Modelo centralizado

Todos los servicios Web están centralizados. Un grupo de personas bien definido recibe el encargo del diseño, configuración y administración del sistema. Las unidades hacen formalmente sus solicitudes, en forma y contenido, a este grupo y de manera conjunta trabajan en el diseño y refinamiento del nuevo servicio para ser colocado posteriormente en el servidor.

Ventajas del enfoque:

- Se puede estructurar una Intranet con un diseño consistente. Plantillas comunes, estándares de imágenes y navegación. Servidor coherente, planificado y congruente en sus normas de diseño, disposición y contenido.
- Simplificación de la instalación y administración de la Intranet. Actualización, seguridad y respaldos sencillos y de una sola vez.
- Actividad centralizada de mantenimiento a herramientas de búsqueda y bases de datos empresariales.
- Puede proporcionar herramientas completas de desarrollo en línea que intercomunique varios departamentos.

Inconveniencias del enfoque:

- Contradice las filosofías de flexibilidad del Web .
- Los asuntos organizacionales pueden deteriorar el potencial de respuesta rápida a los clientes de la Intranet.
- Genera costos en fuerza de trabajo y responsabilidades.

Modelo descentralizado.

Los usuarios tienen la libertad de crear sus propios documentos e incluso establecer servidores Web individuales. Cada unidad es responsable de publicar en servidores Web independientes su información.

Ventajas del enfoque:

- El usuario conoce a ciencia cierta que información desea proporcionar a sus clientes.
- Permite distribuir de forma rápida y con poco esfuerzo la información a quienes la posean.

[14] Evans, Tim. Construya su propia Intranet. Primera Edición, 1996, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Inconveniencias del enfoque:

- La facilidad de publicar páginas puede crear una actitud de anarquía donde todos establecen páginas relacionadas o no.
- Un exceso de anarquía puede generar desconfianza de los usuarios.
- Puede ocurrir duplicación de la información, fallos de consistencia y perdida de la fiabilidad sobre los datos.

Modelo mixto.

Se encuentra definido entre los dos extremos anteriores y combina aspectos de ambos. Generalmente es el más utilizado por las organizaciones. Con este modelo se trata de llegar a un compromiso entre las informaciones que deben actualizarse de forma centralizada y aquellas que por su naturaleza deben se manipuladas por unidades bien delimitadas dentro de la organización. Otra forma consiste en responsabilizar a cada unidad de la organización encargada de generar cierto subconjunto de datos, de su publicación en la Intranet; mediante la utilización de mecanismos automatizados y seguros de acceso a servidores centralizados.

Ventajas:

- El diseño de la Intranet mantiene la consistencia. La información mantiene la confiabilidad y veracidad. Sólo aquellos elementos de la organización que están preparados tienen la responsabilidad de manipular los datos.
- La administración mantiene niveles adecuados de funcionalidad.
- El grupo centralizado mantiene control sobre controles de seguridad y arquitectura como el control de usuarios, la autorización, la seguridad y la integridad de información de alto nivel.
- Como modelo se ajusta mejor a los condiciones reales de cualquier organización; en relación con la creación, actualización y manipulación de la información.

Inconveniencias del enfoque:

- Requiere la implementación por parte del grupo de desarrollo de la Intranet de mecanismos de actualización para los contenidos.
- Crea responsabilidades adicionales o nuevos puestos de trabajo en la organización.
- Puede fallar la actualización de la información; fundamentalmente para aquella parte distribuida en varias unidades de la organización.

Según Evans[15] y Hinrrichs[16], la naturaleza de las organizaciones ayuda a evaluar los modelos.

<u>Tecnologías de desarrollo</u>

Al seleccionar las tecnologías de desarrollo en la Web es conveniente repasar las utilizadas actualmente, analizando los pro y los contra de cada una de ellas, así como su mejor uso, de forma que se puedan tener los elementos de juicio suficientes para poder tomar la decisión estratégica por unas, otras o varias de ellas, ya que no son

[15] Evans, Tim. Construya su propia Intranet. Primera Edición, 1996, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

[16] Hinrichs, Randy J. - Intranets. Usos y Aplicaciones, Ed. Prentice Hall, México, 1998

excluyentes en función de las necesidades de la organización de acuerdo con Almagro[17].

- **Portabilidad**: deben garantizar el correcto funcionamiento en varias plataformas o al menos en las de uso en la organización.
- **Extensibilidad**: facilitar la posibilidad de crecer y expandirse a las aplicaciones.
- **Buen rendimiento y robustez**: aprovechamiento de los recursos en función de los resultados, estabilidad de hardware y software.
- **Facilidad de uso:** facilidad de los desarrolladores y usuarios en la comprensión del uso de la Intranet.
- **Complejidad:** capacidad del sistema de no solo manipular simples tareas de rutina, sino de extender sus capacidades para la manipulación de un conjunto de responsabilidades en constante cambio

Resulta de gran importancia valorar la existencia de tecnologías de este tipo en la organización y la experiencia de los miembros de esta en su explotación.

En muchos casos las tecnologías existentes en la empresa en función de los objetivos de la organización y las expectativas del servicio determinan la utilización de una u otra plataforma o tecnología.

Identificación de Procesos

En general existen cinco características que deben buscarse para identificar procesos de negocio que pueden mejorarse con esta tecnología:

1. Cualquier proceso que involucre la producción, distribución y actualización de información tradicionalmente puesta en papel.

Ejemplos de ello lo constituyen:

- Los directorios de empleados y clientes
- Boletines, periódicos y servicios de recorte de noticias
- Manuales de uso y especificaciones
- Listas de precios
- Material de apoyo de ventas y mercadeo
- Reportes y listados de consulta frecuente o eventual
- Manuales de procedimientos, funciones y políticas corporativas
- Formas, formatos y plantillas

2. Procesos que involucran la consolidación de información de diversas fuentes. Cuando se da la necesidad de tener a la mano información de diversa índole para realizar procesos, por ejemplo al realizar una cotización se debe tener disponible los precios, disponibilidad y plazos de entrega, calificación del cliente, catálogos a ser incluidos en la propuesta y referencias de clientes del mismo sector de industria.
3. Procesos que requieren de un alto nivel de comunicaciones y colaboración entre personas, especialmente si se encuentran geográficamente dispersos. Ejemplos de estos son:

- El desarrollo de nuevos productos
- Proyectos de ingeniería y ventas
- Rediseño de procesos administrativos

[17] Proc. Seminario del Programa Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, pp. 39-43, Almagro, Sep. 2000

- Solución de problemas y lluvias de ideas
- Preparación de juntas y reuniones
- Asignación de tareas especiales multifuncionales o de coyuntura

4. Procesos que dependan de personas buscando o solicitando información o productos. Ejemplos de estos son:

- Manuales de referencia
- Sistemas de requisición interna
- Ordenes de compra o envío

5. Procesos automatizados bajo aplicaciones cliente-servidor o mainframe

Esto es particularmente significativo en compañías con sistemas de legado que necesitan ser actualizados sin traumatismos y sin desechar los que ya se tienen.

Desarrollo del sistema

Es indispensable que durante todo el proceso se desarrollo de la aplicación mantenerse en estrecha relación con los usuarios de la empresa para lograr la satisfacción de sus necesidades dentro del cumplimiento de los objetivos planteados en el desarrollo del sistema.

El uso de prototipos sometidos a pruebas durante las etapas de desarrollo garantiza esta relación entre clientes y equipo de desarrollo.

Aún después del lanzamiento final de la Intranet en la organización, esta comunicación debe mantenerse y explotarse en beneficio de la misma.

Entrenamiento y capacitación

Garantizar el compromiso del personal para mantener viva y creciendo la Intranet sólo es posible mediante el empoderamiento y la adecuada preparación y motivación.

Cuanto mayor sea la utilidad práctica del sitio, mayor serán los requerimientos de actualización de la información, por lo que se hace conveniente que los diferentes "capítulos" del sitio tengan diferentes "dueños" quienes a su vez deberán ser los directamente responsables de actualizar y realizar las operaciones que demande el servicio ofrecido. La tecnología nos permite hacer esto desde el escritorio, utilizando para ello la infraestructura informática normalmente disponible. Esto obliga a la adecuada capacitación del personal en la utilización de las herramientas apropiadas. Capacitación que además será aprovechada en su presencia Web.

Por elloes importante preparar el mayor número posible de funcionarios de su empresa en la estructura, las labores de actualización y administración del sitio.

Retos de las Intranet

De acuerdo con Bernard[18], estos sistemas tienen los siguientes retos para cumplir con sus objetivos y expectativas.

- Integrar datos de diversas fuentes.
- Brindar acceso a la información a todos los clientes de la empresa.
- Presentar información en el formato adecuado para cada cliente.

[18] Ryan Bernard. The Corporate Intranet: Create and Manage an Internal Web for your Organization. John Wiley & Sons. 2001

- Garantizar Rendimiento, disponibilidad, funcionalidad, fiabilidad, consistencia y seguridad.

Hinrrichs[19], sostiene que estas necesidades son potencialmente crecientes por lo que estos servicios irán en aumento a medida que se explote el sistema por lo que se debe lograr una fuente de datos y una manera de administrarlos lo suficientemente extensible para soportar este requerimiento.

¿Cómo las compañías explotan las intranets?

Existe un amplio espectro de aplicaciones y funcionalidades que pueden aprovechar por las organizaciones de las intranets.

Es sencillo recuperar desde el World-Wide Web un amplio espectro de información de las redes públicas. Los siguientes escenarios sugieren algunos de los usos potenciales de las aplicaciones Web en el ambiente corporativo. Existe un grupo de aplicaciones iniciales:

- Acceso a la Información, ayuda en línea, compartir información, experiencias y bibliotecas corporativas.
- Solución remota de problemas, distribución de softwares, diseño de productos, conservación de datos históricos, colaboración entre las unidades de la empresa.
- Sistemas de gerencia.
- Comunicación y colaboración.
- Referencia en línea.
- Comunicación interactiva.
- Entrenamiento.
- Atención a clientes.

Sistemas de gerencia

- Un directivo distante geográficamente de otras unidades revisa diariamente el reporte de ventas de la empresa global.
- Las consultas a bases de datos se hacen de forma automática desde listados y menús que emite la Intranet y produce un reporte con el solo *click* de un vínculo.
- Reportes de computadoras, normalmente impresos en papel se distribuyen en línea para ser posteriormente impresos o para se publicados dinámicamente desde la fuente original de los datos.
- Los objetivos de las unidades se publican para el acceso de todos sus miembros.

Comunicación y colaboración

Las tecnologías Intranet, permiten compartir información y conocimientos independientemente de la ubicación. Los grupos multidisciplinarios y multidepartamentales, pueden aprovechar grandemente los grupos de discusión virtuales y boletines informativos para preparar reuniones o mejorar la toma de decisiones, por ejemplo:

- Planificadores, diseñadores, ingenieros y comerciales colaboran en el diseño o reingeniería de un producto publicando ideas, bocetos u otros materiales al acceso de otros miembros del grupo de trabajo para su análisis.
- Un programador revisa una lista de herramientas y componentes utilizados para el diseño de determinado software. Las bibliotecas de componentes y documentos se bajan de forma automática.

[19] Hinrichs, Randy J. - Intranets. Usos y Aplicaciones, Ed. Prentice Hall, México, 1998

- Cada departamento en la compañía tiene su propia *"home page"* donde los empleados pueden navegar para conocer la misión, objetivos, empleados, proyectos actuales, clientes y contactos.

Referencia en línea

- Trabajadores de una empresa utilizan un navegador para encontrar y revisar las instrucciones ISO 9000, procedimientos o normas de trabajo actualizados, necesarias para su trabajo.
- Reportes de ventas permiten conocer los datos de los mejores clientes, productores y suministradores, así como de las personas, productos y servicios de estas organizaciones.
- Los empleados pueden ver programas de beneficios de la compañía, planes de trabajo y metodologías en línea.

Comunicación interactiva

- Encuestas automáticas a empleados, clientes o suministradores, recupera los resultados y los almacena en una base de datos.
- Se publican anuncios de actividades de la empresa para que se anoten los empleados.

Entrenamiento

- Se brindan sesiones de entrenamiento con materiales de consulta disponibles en la red: tutoriales, libros, videoconferencias o presentaciones multimedia.
- Los nuevos empleados reciben seminarios de orientación sobre el funcionamiento de la empresa.

Atención a clientes

- Un cliente autorizado mediante Internet o conexión telefónica realiza una "visita virtual" a la compañía. Después de entrar una cuenta y una clave de acceso, el visitante realiza un "recorrido" donde visita departamentos, mira exhibiciones, obtiene catálogos y materiales de ventas, presentaciones multimedia y ordena productos con el solo *click* de un botón.
- La compañía presenta una "exposición profesional virtual" de sus productos.

NECESIDAD DE LAS INTRANETS EN LA HOTELERIA

El alojamiento hotelero es una actividad económica en constante expansión que clasifica como la tercera industria en el ámbito mundial y la segunda entre los países del tercer mundo (apenas superada por la industria petrolera).

La complejidad los servicios hoteleros en el que coexisten servicios de alojamiento, restauración, elaboración y/o preparación de alimentos, servicios de lavandería, servicios telefónicos, de correo e Internet, servicios médicos, animación, ventas de opcionales, tiendas, facilidades bancarias, servicios de peluquería, masajes, servicios de mantenimiento y conservación de las instalaciones, entre otros, todos ellos interrelacionados, que exigen una oportuno, veraz y eficiente, uso de la información para transformar la misma de forma sistemática y dinámica que respondan a toma de

decisiones que persigan la satisfacción del cliente tanto externo como interno, la eficiencia en los procesos y la buena salud financiera de las empresas hoteleras.
Todo lo antes expuesto, exige la utilización de herramientas modernas de gestión de la información ente las que se destaca la Intranet, la cual constituye el instrumento de acción gerencial utilizado en la presente investigación vinculada a nuestra hipótesis:

Conclusiones:

Ciertamente Intranet es una forma de hacer las cosas que ha llegado para quedarse. No es un concepto que debe ligarse ligeramente a algún tipo de tecnología, sino más bien debe ser asociado a un nuevo modo de hacer las cosas en la empresa. Implica el replantearse los objetivos que se pretende al administrar la información que la empresa maneja en su proceso productivo; implica comprender que el objetivo es identificar a la información como el elemento básico del éxito o fracaso de la empresa.

Intranet es una oportunidad de aminorar la preponderancia dada a los problemas de conectividad y compatibilidad, y abocarse al proceso productivo que da beneficio a la organización. Intranet es una clave para el logro de la calidad total de los productos o servicios que la empresa ofrece a sus clientes; porque el objetivo respecto de la calidad total no se controla sino más bien se produce.

Se evidencia con lo expuesto en este capítulo que las tecnologías de Internet pueden ser utilizadas internamente de forma exitosa en las organizaciones. De esta forma resultan muy destacables las potencialidades que ofrecen las Intranets para brindar un soporte que ponga en manos de los miembros una amplia variedad de herramientas y recursos que redundan en el aumento de su productividad y aprovechamiento de las capacidades de los colaboradores.

Las Intranets están cambiando el rostro interior de las empresas. Ayudan a la "independencia e interacción" de los funcionarios y les permite un mejor desempeño en sus labores rutinarias, de solución de problemas y de decisión gracias a una mayor y más oportuna disponibilidad de información y posibilidad de colaborar en equipos multifuncionales. El resultado es un clima organizacional más positivo y clientes mejor atendidos lo que redunda en mayor facturación y márgenes.

Al aplicar tecnología Intranet, las empresas están mejor equipadas para responder a los cambios dictados por el mercado y el crecimiento. Las Intranets actúan sinérgicamente enlazando no solo las fuentes de información dispersa, sino los miembros mismos de la organización.

Los beneficios que se derivan de una Intranet y el proceso de su implementación se resumen en: mayor eficacia, productividad, ahorro y preparación para el futuro.

Importante reducción de recursos humanos, de tiempo, materiales y demás necesarios para la preparación de comunicaciones en el formato tradicional "papel" y la abolición de la logística involucrada en su distribución.

La tecnología Internet/Intranet será la plataforma sobre la cual se realizarán los negocios en un futuro inmediato, por lo tanto, prepararse para vivir en la Nueva Economía y recorrer la curva de aprendizaje cuando todavía otros lo están pensando, brindará ventajas competitivas importantes a su organización.

Las tecnologías de Internet pueden ser utilizadas internamente de forma exitosa en las organizaciones. De esta forma resultan muy destacables las potencialidades que ofrecen las intranets para brindar un soporte que ponga en manos de los miembros de la empresa una amplia variedad de herramientas y recursos que redundan en el aumento de su productividad y aprovechamiento de las capacidades de los colaboradores.

Bibliografía:

1. ANDREU Rafael, VALOR Josep y RICART Joan, Estrategia y sistemas de información, Ed McGraw-Hill 1998.
2. ARBONÍES Angel L., El conocimiento no se gestiona. "Expansión", 11 de enero de 2000.
3. ARJONILLA Domínguez, SIXTO Jesús y MEDINA GARRIDO, J. Aurelio, La gestión de los sistemas de información en la empresa, Ed. Pirámide 2000.
4. BENAVIDES Carlos A., Tecnología, innovación y empresa, Pirámide 1998.
5. BERNARD Ryan, The Corporate Intranet: Create and Manage an Internal Web for your Organization. John Wiley & Sons. 2001.
6. BROOKING Annie, El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio, Ed. Paidos 1997.
7. tiondelconocimiento.com.
8. BUENO CAMPOS, E. (1993): Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización. Editorial Pirámide, Madrid.
9. BUENO CAMPOS Eduardo, La dirección por el conocimiento, documento presentado en sesiones de trabajo 30.05.2002 en SEDIC, dentro de las sesiones de encuentros organizadas por la Fundación Iberoamericana del Conocimiento en www.gestiondelconocimiento.com.
10. BUSTELO Rueta C, García Morales Huidoro E. La consultoría en organización de la información. El Profesional de la Información 2000;9(9).
11. Cap Gemini Ernst &Young, (ESE Business School y Universidad de Navarra, La gestión del conocimiento en España-2001, marzo 2002.
12. Cap Gemini, FACTBOOK, Tecnologías de la información, Aranzadi & Thomson. 2000.
13. CASH 1. James, Jr, F. McFARLAN Warren y McKENNEY James L., Gestión de los sistemas de información de la empresa. Los problemas que afronta la alta dirección, Alianza Economía y Finanzas 1988.
14. CASSELBERRRY R, Baker D, Benett G, Calabria J. "Running a Perfect Intranet". QueMAcmillan Computer Publishing. 1996.
15. CASTELLS Manuel, La era de la información. Economía sociedad y cultura. Vol. 1, La sociedad en red, Alianza Editorial 1998.

16. CLAVER CORTÉS Y GARCÍA BRAVO (1997): "Reflexiones en torno a la dimensión estratégica de las tecnologías de la información en la empresa", Esic-Market, nº 95, págs. 63-77.
17. CORNELLA, ALFONS (1994): Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas. Ed. McGraw-Hill Interamericana España,S.A., Madrid, pág. 71.
18. CURRY Jay, CURRY Adam, CRM. Cómo implantar y beneficiarse de las relaciones con los clientes, Gestión 2000, Barcelona 2002.
19. D. W. Davies, W. L. Price "Security for Computer Networks". John Wiley & Son Ltd. November 989. pp 398. Ed . Prentice Hall Hispanoamericana.
20. DANIEL Ronald, Management information crisis, Harvard Business Review, sept-oct 1961.
21. DAVENPORT Thomas H. y GLASER John, El sistema "just in time" llega a la gestión del conocimiento, Harvard Deusto Business Review, nov.-dic. 2002, núm. 111.
22. DAVENPORT Thomas H. y PRUSAK L.Y., Working knowledge. How organizations manage what they know, Harvard Business School Press 1998.
23. DAVENPORT Thomas, Innovación de procesos, Ed. Díaz de Santos 1996.
24. DRUCKER Peter F., La gestión en un tiempo de grandes cambios, Ed. Edhasa 1996.
25. DRUCKER, PETER (1988): "The coming of the new organization", Harvard Business Review, Jan-Feb., pág. 45.
26. DRUCKER, PETER (1992): "The new society of organizations", Harvard Business Review, sep-oct., págs. 95-104.
27. DYCHÉ Jill, E-Data. Turning data into Information with data warehousing, Addison-Wesley 2000.
28. E. KAST Fremont, Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas, McGraw-Hill 1979.
29. EDWARDS Chris, WARD John y BYTHEWAY Andy, Fundamentos de sistemas de información, Prentice Hall, 2' edición 1998.
30. EVANS Tim, "Building an Intranet". Sams Net. Portland 1996. pp 648.
31. EVANS Tim, Construya su propia Intranet. Primera Edición, 1996,
32. FERNÁNDEZ, Z. (1993): "La organización interna como recurso competitivo", Papeles de Economía Española, nº 56.
33. FORRESTER, J.W. (1968): Industrial Dynamics. MIT Press, Masachusetss.
34. GARCÍA BRAVO Daniel, Sistemas de información en la empresa. Conceptos y aplicaciones, Pirámide 2000.
35. GIL ESTALLO Ma de los Ángeles, Empresa virtual. De la idea a la acción, Ed. ESIC 2001.
36. GIL PECHUÁN Ignacio, Sistemas y tecnologías de la información para la gestión, McGraw-Hill 1996.
37. GINER Fernando, Los Sistemas de Información en la Sociedad del Conocimiento. Madrid, Primera. Editorial ESIC 2004.
38. GINER Fernando, La aplicación práctica de la gestión del conocimiento. Finanzas y Contabilidad, Harvard Deusto, núm. 29 de mayo-junio.
39. GRALLA Preston, Cómo funcionan las Intranets. Ed. Prentice Hall, 1997.
40. HAMEL G. y PRAHALAD C.K., Compitiendo por el futuro, Ed. Ariel 1995.
41. Harvard Deusto Business Review, 74, sept-oct. 96.

42. HINRICHS Randy J. - Intranets. Usos y Aplicaciones, Ed. Prentice Hall, México, 1998.
43. HORGAN Tim, (1998). Desarrollar su estrategia del Intranet.
44. HORTON, F. W. (1979) Information resources management: concepts and cases. Cleveland, Ohio: Association for Systems Management.
45. HORTON, F. W. (1988, 1989) 'Mapping corporate information resources' International Journal of Information Magament 8, 249-254, 919-25,91.
46. INMON Willian H., Building the data warehouse, Third edition. John Wiley and sons. Inc. 1992.
47. KAPLAN Robert S., NORTON David P., Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000, S.A. 1997.
48. LESCA (1982): Structure el Système d´Information. Facteurs de competitivé de l´entreprise, Masson, Paris.
49. LIVEWARE, Ingeniería de Software. L W - K M: Una aproximación a la gestión del conocimiento organizacional.
50. MAESTRE P. Diccionario de gestión del conocimiento e informática. Madrid: Fundación para la difusión de las ingenierías y el conocimiento 2000. p. 111.
51. McKENZIE Ray, Relationship-based enterprise. Powering business success through customer relationship management, McGraw-Hill Ryerson ltd. 2001.
52. NONAKA Ikujiro y TAKEUCHI Hirotaka, La organización creadora de conocimiento: cómo las compañias japonesas crean la dinámica de la innovación, Ed. Díaz de Santos 1999.
53. O'BRIEN James A., Sistemas de injórmación gerencial, 4á edición, Irwin McGraw-Hill 2001.
54. PABLOS HEREDERO Carmen de, Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa, Ed. ESIC 2001.
55. Paños Álvarez, A. Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo de la empresa. Anales de la Documentación 2000;2:21-38.
56. PORTER Michael E., Ventaja conipetitira. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, CECSA 1990.
57. RAYPORT Jefrey F., y SVIOLA John J., Aprovechar la cadena de valor virtual,
58. Web http://www.fcee.ulpgc.es