

308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

15
2ej

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**NEGOCIOS ELECTRONICOS POR INTERNET:
UNA OPORTUNIDAD PARA EMPRESAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

Trabajo que como resultado del Seminario de Investigación
presenta como Tesis:

OSCAR JIMENEZ VAZQUEZ

Para optar por el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Director de tesis: LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO

MEXICO, D. F.

1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

276690



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Con este trabajo quiero agradecer,

A Dios, por haberme dado la vida y todo lo demás.

A mi mamá, por todo tu amor y dedicación, y lo más valioso,
tu ejemplo.

A mi papá, gracias por todo tu amor, sin ti;
no lo hubiera logrado.

A mis hermanos, Pável, Iván y Alejandro,
por su cariño y comprensión.

A mis abuelos, tíos y primos, por su ejemplo y cariño.

A todos y cada uno de mis amigos, por su cariño y alegría.

Y por supuesto, a mis profesores,
y ahora compañeros de la Universidad Panamericana.

I N D I C E

CAPITULO PRIMERO. PRINCIPALES TENDENCIAS INTERNACIONALES Y SU REPERCUSION EN LOS NEGOCIOS

1.	Principales tendencias internacionales: globalización de los mercados	3
1.1	Definición y conceptos principales	3
1.2	Antecedentes	5
1.3	Diferencia entre compañía global y multinacional	6
1.4	Globalización como estrategia de éxito	8
1.5	Impulsores de la globalización empresarial	11
1.5.1	Impulsores de Mercado	11
1.5.2	Impulsores de Costo	12
1.5.3	Impulsores Gubernamentales	12
1.5.4	Impulsores Competitivos	12
1.5.5	Otros impulsores	13
1.6	Factores que motivan a la globalización	14
1.7	Oportunidades de inversión	17
1.8	Ventajas y desventajas de una estrategia global	21
1.8.1	Ventajas	21
1.8.2	Desventajas	22
1.9	Dificultades de la implementación de una estrategia global	23
1.10	Necesidad de lograr un equilibrio	24
1.11	Evolución del comercio exterior en México	25
1.11.1	1940 - 1975. Sustitución de las Importaciones	25
1.11.2	1976 - 1982. Destitución de importaciones y monoexportación petrolera	26
1.11.3	1982 - 1988. Sustitución de exportaciones y sustitución aparente de importaciones	26
1.11.4	1989	27
1.11.5	1990	27
1.11.6	1992	27
1.11.7	1993 - 1994	28
1.11.8	1995	28
1.11.9	1997	28

CAPITULO SEGUNDO. FUNDAMENTOS DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

2.1	Antecedentes	29
2.1.1	Definición de negocios internacionales	30
2.2	Teorías de los negocios internacionales	31
2.2.1	El modelo de geo-negocios	31
2.2.2	Teoría del ciclo de vida del producto	31
2.2.3	Teoría de la ventaja monopolística	32
2.2.4	Teoría de internacionalización	32
2.2.5	Teoría de la ventaja competitiva	33

2.3	Formas o modalidades de los negocios internacionales	33
2.3.1	Las empresas multinacionales o corporaciones transnacionales	34
2.3.2	La franquicia	35
2.3.3	Una empresa mancomunada	35
2.3.4	Los contratos de llave en mano (Turnkey Operation Contracts)	35
2.4	Perspectivas y retos futuros de los negocios internacionales	36
2.4.1	Economías globales	36
2.4.2	Aceleración del desarrollo tecnológico	37
2.4.3	Preocupaciones sociales, éticas y ambientales	38
2.4.4	Fuerza laboral diversificada y mercado de consumo diversificado	38
2.4.5	Valor estratégico de la información	39
2.4.6	Competencia con base en la velocidad, calidad y satisfacción del cliente	40
2.5	Estrategias para afrontar el reto de los negocios internacionales	41
2.5.1	Ir a los mercados más prometedores	41
2.5.2	Establecimiento de nuevas relaciones globales	42
2.6	Cómo hacer frente a los ambientes cambiantes	43
2.6.1	Ambiente político	43
2.6.2	Consideraciones sobre los recursos humanos	43
2.7	Razones para buscar la internacionalización	44
2.7.1	Flujos de efectivo	44
2.7.2	Diversificación del riesgo	45
2.7.3	Ganancias de capital generadas por tipos de cambio	46
2.8	La pequeña empresa ante un entorno globalizado	47

CAPITULO TERCERO . I N T E R N E T : UN NUEVO CANAL DE DISTRIBUCION PARA HACER NEGOCIOS INTERNACIONALES

3.1	Una nueva forma de hacer negocios: Internet	50
3.2	Antecedentes y conceptos generales	53
3.2.1	Orígenes	53
3.2.2	La realidad del Internet hoy día	55
3.2.3	Pero qué es Internet	57
3.2.3.1	Qué es Internet	59
3.2.3.2	Quién controla Internet	60
3.2.3.3	Por qué es tan popular el Internet	61
3.2.3.4	Qué puedo hacer en Internet	62
3.3	Qué puede hacer el Internet por los negocios	62
3.4	20 razones para poner su negocio en Internet	63
3.4.1	Por el nuevo mercado que se abre	63
3.4.2	Para hacer contactos	64
3.4.3	Para anunciar interactivamente su negocio	64
3.4.4	Para dar servicio a sus clientes	65
3.4.5	Para atraer el interés público	65
3.4.6	Para publicar información estratégica	66
3.4.7	Para vender productos o servicios	66
3.4.8	Para difundir fotografías, sonido y películas	67
3.4.9	Para alcanzar un perfil de mercado altamente deseable	67
3.4.10	Para responder a las preguntas más frecuentes	67

3.4.11	Para estar en contacto directo con los vendedores	68
3.4.12	Para penetrar en mercados internacionales	68
3.4.13	Para ofrecer servicios las 24 horas del día	69
3.4.14	Para publicar al instante la información que cambia	69
3.4.15	Para fomentar el intercambio con los clientes	69
3.4.16	Para probar nuevos productos y servicios	70
3.4.17	Para impactar en los medios de comunicación	70
3.4.18	Para llegar al mercado educativo y juvenil	71
3.4.19	Para atacar mercados especializados	71
3.4.20	Para cubrir su mercado local	72

CAPITULO CUARTO. ESTRATEGIAS PARA INTRODUCIR SU EMPRESA AL COMERCIO ELECTRONICO

4.1	Comercio electrónico	75
4.1.1	Una mejor manera de hacer negocios	76
4.2	Nuevas oportunidades para negocios	79
4.3	Cómo empezar su propio negocio electrónico	81
4.3.1	Asuntos de negocios	84
4.3.1.1	Identificación de los clientes	84
4.3.1.2	Tomar en cuenta el mercado meta	94
4.3.1.3	Si se vende a consumidores finales	96
4.3.1.4	Si se vende a otras empresas	96
4.3.1.5	Se debe estar preparado para entregar los productos	96
4.3.1.6	Extender la marca	98
4.3.2	Asuntos financieros	98
4.3.2.1	Bosquejar un plan financiero	98
4.3.2.2	Calcular los costos básicos	98
4.3.2.3	Medir el retorno de la inversión	100
4.3.3	Asuntos técnicos	101
4.3.3.1	Determinar la presencia en Internet	101
4.3.3.2	Conseguir ayuda de expertos	102

CONCLUSIONES	103
BIBLIOGRAFIA	107

INTRODUCCION

Hoy en día, nuestras vidas se desarrollan en un mundo en el que la distancia ha llegado a ser, si no irrelevante, ciertamente de menor importancia de lo que alguna vez fue. Un mundo en el que nuestros vecinos " pueden " estar definidos – y de hecho cada vez más lo están - no sólo por su proximidad física, sino más bien, por intereses comunes; un mundo en el que la tecnología facilita la interacción entre los habitantes de gran parte de nuestro planeta. Y esto, gracias al desarrollo de una red global de comunicación, como lo es Internet.

Nos encontramos ahora en el umbral no sólo de un nuevo milenio, sino de una nueva era; así pues la popularidad de Internet anuncia la "era de la información ". Las tecnologías del teléfono, la televisión y la computación están convergiendo y ayudando a impulsar cambios en nuestra forma de comunicarnos, de gastar dinero e incluso en el modo de trabajar.

Con el tiempo, se espera que Internet se convierta en la " supercarretera de la información ", considerándola como un conjunto de servicios de información inteligentes proporcionados a hogares, escuelas, organizaciones e instituciones, permitiendo así que existan servicios, correspondencia y comercio dentro de un ámbito que no es precisamente físico.

Si bien es cierto que Internet ha existido desde hace aproximadamente dos décadas, en muchos aspectos es un fenómeno aún nuevo, y quizá sean requeridos varios años mas para que el verdadero potencial de esta tecnología sea apreciado, si consideramos y estamos de acuerdo que en muchos de los aspectos humanos, aun estamos limitados por nuestra imaginación mas que por la tecnología.

Para contribuir en algo con esta necesidad se ha desarrollado este trabajo de investigación en el que se abordan temas de gran interés y actualidad para los negocios internacionales y el comercio electrónico.

Así las cosas, en el capítulo primero, se hace una descripción y análisis de las principales tendencias internacionales y su repercusión directa en la forma de hacer negocios en los últimos tiempos.

En el capítulo segundo, se abordan algunos fundamentos, teorías y modalidades de los negocios internacionales; donde además se describen algunas estrategias para afrontar eficientemente el reto que se presenta a los administradores hoy día en el mundo de los negocios internacionales. Así como se da una breve presentación de la situación y oportunidades de las pequeñas empresas en un entorno globalizado.

Ya en el capítulo tercero, se aborda el punto medular de esta tesis que es la presentación del Internet como un nuevo canal de distribución para hacer negocios alrededor del mundo. Se hace una breve reseña histórica del Internet y se exponen detalladamente algunos de los tantos beneficios que Internet proporciona a los negocios.

Finalmente en el capítulo cuarto, se habla de la oportunidad que surge para las empresas medianas y pequeñas a través del comercio electrónico, así como se desarrollan algunas estrategias para introducir una empresa al comercio electrónico en Internet.

CAPITULO PRIMERO

PRINCIPALES TENDENCIAS INTERNACIONALES

Y SU REPERCUSION EN LOS NEGOCIOS

1. PRINCIPALES TENDENCIAS INTERNACIONALES: GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS

1.1 DEFINICION Y CONCEPTOS PRINCIPALES

" Convertir una colección de negocios nacionales en un sólo negocio mundial con una estrategia global integrada es uno de los retos más serios para los administradores de hoy " ¹.

Por lo que, poder desarrollar y poner en práctica una estrategia global eficaz pareciera ser la prueba de fuego de toda compañía bien administrada.

Así pues, para algunas compañías la globalización se está convirtiendo en materia de sobrevivencia y significa un cambio radical en sus actividades.

¹ YIP, George. Globalización. pag.5

Así pues, muchas fuerzas están moviendo a las empresas de todo el mundo a globalizarse, en el sentido de ampliar su participación en mercados extranjeros, aunque primeramente necesiten globalizarse en otro sentido: integrando su estrategia mundial. La reciente popularidad de la estrategia global ha hecho que se abuse de las expresiones "global" y "globalizar". Ya que en lugar de usarlas para designar un tipo particular de estrategia internacional, se están empleando para reemplazar al término "internacional". Como resultado del uso extendido del término "global", nos estamos privando de la capacidad de distinguir entre diversos tipos de estrategias mundiales, y lo más grave es que a los ejecutivos les será más fácil engañarse pensando que tienen una estrategia global si no se cuidan de precisar qué es a lo que llaman estrategia global.

Podemos decir que una industria es global en el grado en que haya conexiones entre países. Por lo que "una estrategia es global en el grado en que esté integrada entre diversos países"²

Aunque una estrategia global no se debe equiparar con ningún elemento particular: productos estandarizados o un mercado mundial o una red manufacturera global; por el contrario, debe ser una combinación flexible de muchos elementos.

Por lo que, tener una buena estrategia global puede ser el requisito para sobrevivir a medida que los cambios se aceleran, entre estos están: la creciente semejanza de los países en cuanto a las cosas que sus ciudadanos quieren comprar; la reducción de barreras arancelarias y no arancelarias; las inversiones en tecnología demasiado costosas para ser amortizadas en un solo país; competidores que están cambiando la naturaleza de la rivalidad; competencia extranjera

² Ibid. pag.1

que es por sí misma una razón para que los negocios se globalicen, a fin de adquirir tamaño y destrezas que les permitan competir más eficazmente. Aunque una motivación aún mayor para la globalización es el advenimiento de nuevos competidores globales que se las arreglan para competir sobre una base global integrada, por ejemplo los japoneses, quienes su enfoque central de la competencia global es uno de los factores que le han permitido conquistar tantos mercados occidentales.

1.2 ANTECEDENTES

Cabe mencionar que los antecedentes y causas más importantes de la globalización surgen de manera principal en la década de los ochentas e incluyen factores tales como la reducción de los mercados domésticos, que aun las grandes compañías en los países más importantes no pueden sobrevivir en forma exclusiva de sus mercados domésticos si se mueven en un marco de industria global. Y estas tienen la necesidad imperante de expandirse a mercados mayores.

Empresas como la Coca - Cola y empresas petroleras, han practicado la globalización desde hace mucho tiempo. Y desde entonces más y más empresas lo han venido haciendo también. Actualmente, las compañías necesitan buscar mercados potenciales para lograr la optimización de sus equipos avanzados de producción y amortizar los costos de investigación y desarrollo de productos, teniendo, por lo general, la objetivo común de hacer patente la presencia de su producto en el menor tiempo posible, ya que esto otorga una poderosa ventaja competitiva.

1.3 DIFERENCIA ENTRE COMPAÑÍA GLOBAL Y MULTINACIONAL

Existen también empresas de la clasificación "multinacionales", que son aquellas que hacen negocios alrededor del mundo, exportan, etc., pero permanecen firmemente ancladas en su país de origen, teniendo filiales o sucursales en otros países del mundo y aún cuando tengan plantas en todos ellos no son globales. Dicho en otras palabras, una estrategia multinacional trata a la competencia en cada país o región aisladamente, mientras que la global enfoca a los países y las regiones conjuntamente en forma integrada.

Las compañías multinacionales y globales tienen diferencias substanciales, aunque en la mayoría de los casos estas no se aprecien. La corporación multinacional opera en varios países y ajusta sus productos y prácticas de manera distinta en cada uno de ellos a costos relativamente altos, mientras que la compañía global opera con relativa constancia a costos relativamente bajos como si el mundo entero (o las principales regiones de éste) fueran una sola entidad; es decir, la compañía globalizada vende los mismos productos, de la misma manera donde sea.

Otra diferencia básica entre la empresa multinacional y la empresa global es que la primera sabe mucho acerca de muchos países y trata de adaptarse a esas diferencias, las cuales acepta por voluntad propia sin cuestionarse la posibilidad de su transformación, sin hacer un reconocimiento del anhelo y necesidad de una modernidad en los productos, especialmente cuando el precio es correcto.

En contraste, la empresa global sabe todo acerca de una gran situación. Esta sabe acerca de la imperante necesidad de ser competitivo tanto en una base nacional como internacional además de buscar constantemente medios para disminuir precios a través de la estandarización tanto en sus productos como en sus medios de producción.

La compañía global trata al mundo como un gran mercado compuesto de pequeños mercados estandarizados. Su misión es una distribución homogénea de su producto en todo el mundo. Así, la esencia de una compañía global es bastante más complicada que la de una empresa internacional o multinacional. La corporación globalizada considera a todo el mundo como un sólo mercado. Tiene la implicación de lograr una optimización en el lugar o lugares de producción, investigación, incrementos en capital, compra a proveedores, etc., manteniéndose siempre en vanguardia tecnológica y de acuerdo a las tendencias mundiales del mercado, ya que las fronteras y regulaciones nacionales tienden a ser irrelevantes. Mientras que la casa matriz de las corporaciones pueden estar en cualquier parte del mundo en donde se alcancen los requerimientos de optimización.

Sin embargo cabría preguntarse exactamente qué tipos de negocios son realmente globalizables. Y la respuesta inmediata es que, por supuesto que no todos los productos e industrias son susceptibles de globalizar, como por ejemplo los bienes procesados o empacados, que no pueden contemplar al mundo como un solo mercado debido a que necesitan diferentes estrategias de mercado para cada país o dicho de otra forma cada país constituye un mercado diferente, o bien debido a la naturaleza de la industria que no se logren hacer economías de escala.

1.4 GLOBALIZACION COMO ESTRATEGIA DE EXITO

Dentro de la planeación estratégica de una compañía con actividades internacionales, el insumo primario para la elaboración de esta es una adecuada información que nos provea de una visión acertada de la situación y del medio ambiente al que nos vamos a enfrentar.

Hoy en día si una organización desea ganar o conservar su competitividad y poder económico debe comprender los cambios globales que han ocurrido e influido de manera decisiva en la demanda de los mercados internacionales. Y de esto no están excluidos los sistemas financieros, al contrario son punto neurálgico en dicho proceso.

El punto de partida para todos nuestros esfuerzos es reconocer que el poder económico no descansa en manos de una sola nación de una región del mundo. Destacando que la interdependencia económica es ahora un factor vital, como lo indica de manera indiscutible el rápido crecimiento del comercio internacional.

Sin embargo, este rápido crecimiento en el comercio ha traído ciertos cambios que han dificultado la estabilidad a largo plazo de algunas empresas, llevándolas a una situación en la que las fuerzas competitivas amenazan su posición.

Una nueva e imperante tendencia ha surgido en el mundo de los negocios:

“ Convertirse en el mejor de todos, para todo ”.

Lo anterior suena bastante utópico, sin embargo esta tendencia a presionado a los mercados hacia la globalización; las compañías venden productos estandarizados y nada confirma tanto esto como el éxito de Mc Donald's operando bajo los mismos estándares desde la Unión Soviética hasta Gínza, Egipto, la misma Coca - Cola en Tailandia que en París, la Pepsi en Moscú, las películas de Hollywood, los cosméticos de Revlon, los Jeans de Levi's y las televisiones Sony, etc.

El éxito en la competencia internacional se basa en lograr una gran eficiencia en producción, distribución, comercialización y dirección que de manera inevitable se refleja en precios más atractivos. Los competidores a nivel mundial más eficientes incorporan su calidad superior y la confiabilidad de sus productos dentro de su estructura de costos. Ellos venden en cualquier mercado la misma clase de productos que venden en el mercado doméstico o en sus extensos mercados de exportación, compitiendo en base a un valor adecuado (la combinación óptima de precio, calidad, confiabilidad y comercialización de productos globales).

Existe la teoría que ostenta que si una compañía logra disminuciones tanto en costos como en precios a la vez de que logra aumentar la calidad y confiabilidad de sus productos manteniendo un margen razonable de posibilidades para el logro de tal efecto, gozará de una clara preferencia mundial hacia su producto.

Desde luego las compañías grandes que operan tan sólo en un país o en una sola ciudad no estandarizan todo lo que producen, venden o hacen. Estas compañías tienen líneas de productos en vez de una sola versión de un producto y múltiples canales de distribución; ya que

aún dentro de la misma área metropolitana existen diferencias étnicas, institucionales, etc. pero aunque la compañía estandarice sus productos para segmentos particulares del mercado, ellos saben que el éxito en un mundo que se enfrenta a una demanda homogeneizada requiere de una búsqueda de oportunidades de venta en segmentos similares a través de todo el mundo con el propósito de lograr la economía de escala necesaria para competir.

El competidor global siempre buscará estandarizar los productos que él ofrezca en cualquier parte del mundo. La estrategia de estandarización no sólo responde a la homogeneización mundial de los mercados sino que lleva miras a expandirse en esos mercados con precios agresivamente bajos.

Y lo que es más importante y aplicable con esta tesis es el que una corporación global acepta, ya sea para bien o para mal que la tecnología es una fuerza inexorable que conduce a los consumidores hacia las mismas metas comunes.

Resumiendo, desde que la teoría del concepto de mercado apareció, hace 25 años, la mayoría de las corporaciones dotadas de una administración avanzada estuvieron ansiosas de ofrecer aquello que los consumidores claramente buscaban, mas que aquello que les era meramente conveniente, y esta es una de las tesis que fundamentan a la estrategia de globalización.

1.5 IMPULSORES DE LA GLOBALIZACION EMPRESARIAL

Encontraremos cuatro grupos de "impulsores de la globalización empresarial": de mercado, de costo, gubernamentales y competitivos, los cuales representan las condiciones de la industria que determinan el potencial y la necesidad de competir con una estrategia global. Estos cuatro grupos de impulsores abarcan todas las condiciones críticas que afectan al potencial de globalización. Debemos decir que cada industria tiene su nivel potencial de globalización que se determina por estos impulsores externos.

De manera que los impulsores de la globalización del mercado dependen de la conducta de los clientes, de la estructura de los canales de distribución y de la naturaleza del marketing en la industria. Por su parte los de costo dependen de la economía del negocio, mientras que los gubernamentales dependen de las leyes que dictan los gobiernos de las distintas naciones; y los impulsores competitivos dependen de los actos de los competidores. Cabe mencionar que cada grupo de impulsores es distinto para cada industria, y también pueden cambiar con el tiempo.

A continuación apunto los cambios generales de los impulsores de la globalización:

1.5.1 Impulsores de Mercado:

- ° Nivelación del ingreso per capita entre naciones industriales.
- ° Nivelación de estilos de vida y gustos.
- ° Aumento de viajes, lo cual crea consumidores globales.
- ° Organizaciones que empiezan a comportarse como clientes globales.
- ° Crecimiento de canales globales y regionales.
- ° Establecimiento de marcas mundiales.
- ° Movimiento para desarrollar publicidad global.

1.5.2 Impulsores de Costo:

- ° Continuo esfuerzo por lograr economías de escala.
- ° Innovación tecnológica acelerada.
- ° Avances en transportes y comunicaciones.
- ° Surgimiento de países recién industrializados con capacidad productiva y bajos costos de mano de obra.
- ° Costo creciente de desarrollo de producto con respecto a vida en el mercado.

1.5.3 Impulsores Gubernamentales:

- ° Reducción de barreras arancelarias.
- ° Reducción de barreras no arancelarias.
- ° Creación de bloques comerciales.
- ° Decadencia del papel de los gobiernos como productores y clientes.
- ° Privatización de economías antes dominadas por el estado, sobre todo en América Latina.
- ° Transformación de los sistemas cerrados comunistas de Europa Oriental en economías abiertas de mercado.

1.5.4 Impulsores Competitivos:

- ° Aumento continuo del volumen del comercio mundial.
- ° Conversión de más países en campos de batalla competitivos claves.
- ° Aumento de propiedad de las corporaciones por adquirentes extranjeros.
- ° Aparición de nuevos competidores resueltos a volverse globales.

- ° Crecimiento de redes globales que hacen interdependientes a los países en industrias.
- ° Mas compañías que se globalizan en vez de permanecer nacionalmente centradas.
- ° Aumento de la formación de alianzas estratégicas globales.

1.5.5 Otros impulsores:

- ° La revolución de la informática y de las comunicaciones.
- ° Globalización de los mercados financieros.
- ° Mayor facilidad para viajes comerciales.³

³ Ibid. pags. 14-16

1.6 FACTORES QUE MOTIVAN A LA GLOBALIZACION

Si se tratara de hacer un análisis de lo que significa e implica una globalización, veríamos que una globalización indiscriminada, no constituiría una estrategia inteligente. Si tomáramos en cuenta que el ambiente económico es de gran importancia, ya que este determina en gran medida, el cuándo, el cuánto y el dónde se llevará a cabo la globalización dependiendo de la estructura de la oferta y la demanda.

ALGUNOS FACTORES QUE FAVORECEN LA GLOBALIZACION

FACTOR	
DEMANDA	Requerimientos homogéneos de clientes industriales que tengan actividades internacionales.
OFERTA	Economías de Escala significativas: <ul style="list-style-type: none"> * Investigación y desarrollo. * Comercialización * Manufactura * Distribución Ventajas en Acceso a Recursos: Oportunidad para diferenciación positiva a través de instrumentos especiales o innovaciones en los sistemas administrativos.
AMBIENTE ECONOMICO	Libre movilidad de capital. Bajas barreras comerciales

Fuente: Anuarios Mundial 1995.

Una demanda homogeneizada por parte de clientes industriales favorecen la estandarización de los hábitos de consumo de materia prima, y al tener actividades internacionales significa que la cantidad demandada por parte de los consumidores va a ser mucho más grande que si nos enfrentáramos a un productor local con demanda local.

Lo cual se traduce en una palanca de negociaciones con el proveedor de la materia prima debido a la cantidad de producto que el cliente industrial va a demandar.

Al afrontar una demanda homogénea de niveles de consumo se puede implantar estándares de técnica uniforme en la producción, esto se deriva del siguiente concepto: el producto al ser vendido en un mercado internacional que se caracteriza por tener una conformación de demanda homogénea, está más diferenciado que un producto que tenga que satisfacer distintos gustos y hábitos de consumo lo cual no es propicio para una producción con estándares de técnica uniforme, que repercuten en un mejor precio.

En cuanto a la parte de la oferta, el empleo de técnicas más sofisticadas y procesos de producción, grado de investigación y desarrollo, son elementos que también contribuyen a la globalización.

Con el estudio del fenómeno de la globalización se han identificado tres condiciones idóneas en los distintos procesos de globalización:

** Las diferencias entre los distintos mercados nacionales son menores:* en relación con diversas variables como niveles educativos más altos, más tiempo de ocio, ingresos mayores, más viajes al extranjero, y un intercambio de información creciente, creando una comunidad internacional cada vez mayor y más cerrada, provoca que las diferencias a nivel mundial en los mercados de ciertos bienes de consumo lleguen a disiparse; ya que esta comunidad tiene estilos de vida y patrones de comportamiento similares, además de que el proceso globalizador se retroalimenta; más compañías manufactureras operan a nivel internacional y sus proveedores a su vez deben ajustarse a normas y estándares internacionales.

* *Oportunidad de realizar economías de escala por parte del productor:* la automatización y reorganización de la producción han hecho factible la posibilidad de producir mayor volumen sin un incremento importante en los costos unitarios, al mismo tiempo, la necesidad de enormes inversiones en maquinaria y en otras etapas del proceso de agregación de valores, da un incremento muy fuerte a distribuir los costos con volúmenes más grandes.

Mediante la utilización de potenciales corporativos y de ubicación a nivel mundial pueden lograrse ventajas similares. Las compañías norteamericanas de productos electrónicos han obtenido beneficios provenientes de innovaciones tecnológicas. El mismo efecto fue logrado por la Coca-Cola con la fórmula particular de su concentrado y su extenso concepto de franquicias.

* *Políticas económicas que permiten o requieren una presencia mundial:* la reducción en las barreras aduanales y los aranceles ofrecen vastas oportunidades para que los productos puedan venderse con mayor facilidad a nivel mundial. Aún cuando el proteccionismo y las leyes locales hagan indispensable la presencia doméstica para el acceso al mercado, la oportunidad de asegurar una ventaja comparativa justificaría la inversión siempre que las políticas gubernamentales aseguren la movilidad del capital.

1.7 OPORTUNIDADES DE INVERSION

Aun cuando un número creciente de industrias y áreas productivas se estén globalizando bajo la presión de su entorno económico, existen áreas en la industria donde todavía no se han dado los factores que favorecen la globalización, por ejemplo, los bienes industriales y algunos tipos de bienes de capital y una gran parte de la industria alimenticia.

Al comparar la fuerza de los factores que favorecen a la globalización con la importancia de la adaptación local, surgen cuatro tipos de oportunidades de inversión:

a. Empresas en las que no es necesaria una adaptación local y la globalización representaría grandes ventajas, son las firmas globales idóneas.

b. Las industrias que requieren algún grado de adaptación local y donde la globalización de todas las funciones no ofrece ventaja significativa, ejemplifican a las empresas multinacionales. Una gran parte de las empresas globales actuales comenzaron con esta estructura policéntrica (automóviles y aparatos electrodomésticos).

c. Las "empresas globales restringidas ", se caracterizan por ser en las que los pros de la globalización y adaptación local al mismo tiempo son muy grandes. En este grupo están comprendidas básicamente las empresas que serían globales desde el punto de vista económico mientras no fueran obligadas por las políticas de los gobiernos a adaptar sus productos. Este tipo de industrias lo ejemplifican las compañías telefónicas y la industria espacial y armamentista.

d. Industrias como la alimenticia y la de químicos básicos, en donde el grado de adaptación local es básico para su éxito o no tenga argumentos válidos para la globalización, son empresas locales.

Debido a los cambios constantes y las continuas transformaciones de los patrones de competencia, las globalizaciones que surgieron en el pasado, son ahora obsoletas. El comportamiento de la inversión de la empresa que se globaliza exitosamente contrasta con los conceptos europeos tradicionales de desarrollo e introducción de productos, asignación de recursos, presencia regional y estructura organizacional. La Administración requiere entender que la decisión de " globalizarse " es una decisión en favor de cambios radicales en las áreas siguientes:

Desarrollo de Productos.

En la mayoría de los países europeos el desarrollo de productos se ha hecho para el mercado doméstico, aun cuando luego el producto se internacionalizará, y estas empresas locales compiten en desventaja. Ya que la investigación y el desarrollo de los productos deben ser hechos tomando en cuenta la perspectiva de globalización, asignando los recursos a los lugares donde las mejores técnicas estén disponibles. Por ejemplo la NEC y otras compañías japonesas de electrónica han instalado sus laboratorios de investigación en los Estados Unidos, contratando científicos e ingenieros norteamericanos. Desde luego que existen productos para los cuales el país de origen es importante, siendo este aún atributo que mejora la competitividad como lo son los automóviles alemanes en los mercados norteamericanos.

Introducción del Producto.

En materia de globalización la estrategia más adecuada de introducción del producto es hacerlo de manera simultánea y orquestada en los mercados más importantes, haciendo posibles asegurar un volumen de ventas más adecuado y una buena posición en el mercado, tal vez más que en el propio. Fue a través de la rápida introducción en todos los mercados clave, que los japoneses conquistaron al mundo con sus videograbadoras. La competencia doméstica en los Estados Unidos como RCA, Zenith o General Electric, no pudieron todos juntos hacer frente a tal ofensiva; ya que para cuando hayan adecuado sus patrones de producción y compra de insumo (en Asia), el producto japonés estaba perfectamente posicionado y ya no competía en precio sino con su demostrada calidad.

Si se logra hacer de una manera muy eficiente que el paso de la introducción secuencial a la introducción simultánea de productos se le permite asegurar a la compañía una participación en el mercado suficiente para obtener una posición competitiva en los mercados clave.

Asignación de Recursos.

Las compañías de orientación global planean su escala de producción mundial desde el inicio. Sus pruebas de mercado están diseñadas para percatarse de las necesidades en los Estados Unidos, Europa, Japón y son capaces de proveer internacionalmente canales de distribución adecuados, apoyo en ventas y toda la experiencia de comercialización de la compañía matriz.

Presencia Regional.

Para lograr el éxito de las operaciones globales, es necesario tener una presencia en las

regiones clave del mundo industrializado: Europa, Estados Unidos y Japón. Es decir, es necesario que se acerquen a los mercados clave mucho más agresivamente.

Estructura de la Organización.

Citando un ejemplo, las empresas alemanas que operan fuera de Europa, históricamente se han organizado en forma altamente descentralizada, teniendo subsidiarias locales con un alto grado de economía. En la época donde el contacto y conocimiento del mercado eran básicamente descentralizadas, el sistema funcionaba bien. Hoy en día para competir con éxito en una industria donde sólo un puñado de productores dominan el mercado mundial, la compañía debe organizarse en una forma mucho más centralizada que antaño.

No todo el universo de compañías pueden o deben globalizar sus empresas, pero de hecho ninguna pueden dejar de evaluar los pros y los contras de las oportunidades y amenazas del mercado y de sus propias oportunidades. De manera específica debe hacerse un análisis para determinar si la empresa es factible de globalizarse; qué estrategia sería la más adecuada para aprovechar las ventajas de la globalización en el caso de que esta le conviniera y si tal estrategia es factible de ser implementada.

No todas las industrias se desarrollan en los mismos escenarios ni con las mismas importancias en las fuerzas que favorecen a la globalización. Por ejemplo, la industria farmacéutica se favorece por los requerimientos de los demandantes relativamente homogéneos y por la necesidad de distribuir los costos de investigación y desarrollo. Mientras que para las industrias automotrices y de computadoras, las economías de escala en el componente de manufacturas son críticas.

1.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL

1.8.1 Ventajas

En síntesis tenemos que con una estrategia global podremos lograr una o más de las siguientes categorías de beneficios:

- **Reducción de costos.** Una estrategia global puede reducir los costos mundiales en diferentes formas:

Economías de escala. Se pueden realizar aunando la productividad u otras actividades para dos o más países.

Costo mas bajo de factores. Se pueden lograr llevando la manufactura u otras actividades a países de bajos costos.

Producción concentrada. Esto significa reducir el número de productos que se fabrican, de muchos modelos locales a unos pocos globales. Así los costos unitarios bajan al disminuir el número de modelos que se hacen en una fábrica, ya que esta reducción de variedad de productos reduce los costos de preparación, tiempo muerto, existencias extras, etc.

Flexibilidad. Se puede explotar pasando la producción de un sitio a otro en breve plazo, a fin de aprovechar el costo más bajo en un momento dado.

Aumento de poder negociador. Con una estrategia que permita trasladar la producción entre múltiples sitios de manufactura en diferentes países, se aumenta grandemente el poder negociador de una compañía con sus proveedores, sus trabajadores y sus gobiernos.

- **Calidad mejorada de productos.** La concentración en un número menor de productos y programas, en lugar de los muchos productos y programas que son típicos de una estrategia multilocal, puede mejorar la calidad tanto de los productos como de los programas.

- **Mas preferencia de los clientes.** La disponibilidad, el servicio y el reconocimiento globales aumentan la preferencia de la clientela mediante el refuerzo. Las principales exponentes de esta estrategia son, como es sabido, las compañías de bebidas gaseosas y comida rápida. Otros mas son los proveedores de servicios financieros, como las tarjetas de crédito, que tienen que ofrecer presencia global por la relación que hay entre su servicio y los viajes. Sin embargo, los fabricantes de productos industriales también pueden explotar esta ventaja. Un abastecedor que pueda proveer a un cliente multinacional de un producto estándar en todo el mundo, se beneficia de la familiaridad mundial dentro de la organización del cliente.

- **Mayor eficacia competitiva.**

Una estrategia global también ofrece puntos de ataque y contraataque a sus competidores.

1.8.2 Desventajas

Sin embargo, al ser una nueva tendencia, o al menos aún no tan generalizada, la globalización ofrece algunos riesgos. Como por ejemplo el no lograr el sistema de distribución adecuado para

dar salida al flujo de la producción, en el volumen suficiente para cubrir los costos fijos o el no dar al producto la diferenciación necesaria que lo haga propio de satisfacer una demanda homogeneizada y susceptible de consumo en todo el mundo.

En el caso de establecimientos de firmas o sucursales en otros puntos del planeta, los riesgos pueden surgir por una planeación deficiente, como puede ser el caso de inestabilidad política que afecte las operaciones de la empresa, o una depresión económica en dicho país que repercuta en una devaluación de su moneda y por consiguiente afecte la rentabilidad de aquella subsidiaria o sucursal.

1.9 DIFICULTADES DE LA IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL

Implementar una estrategia siempre es difícil; y si se trata de una estrategia de tipo global, el problema se complica aun más por la diversidad de países y nacionalidades a que hay que atender. Además de que, muchos de los casos una parte clave de la estrategia global no es tanto el contenido de ésta sino la decisión de operar con un proceso administrativo globalmente integrado. Así pues, la puesta en marcha de la estrategia puede ser tan perturbadora y difícil que los beneficios de una estrategia altamente global quizá no sean suficientes.

Existen cuatro factores claves, organizacionales y administrativos que determinan la capacidad de una empresa para desarrollar y ejecutar una estrategia global, y son los siguientes:

- * - **La estructura organizacional**, que comprende las relaciones de dependencia en un negocio.
- **Los procesos administrativos**, entre los cuales están actividades tales como planificar y presupuestar, lo mismo que los sistemas de información que hacen funcionar el negocio.
- **Las personas**, que son los recursos humanos del negocio mundial, y comprenden tanto a los gerentes como al resto de los empleados.
- **La cultura**, que comprende los valores y las reglas que gobiernan el comportamiento en una corporación * 4.

Por lo que es importante para el administrador considerar todos estos aspectos antes de lanzarse a la implantación de una estrategia global, en vista de aumentar sus posibilidades de éxito.

1.10 NECESIDAD DE LOGRAR UN EQUILIBRIO

Las estrategias mundiales de mayor éxito son las que alcanzan un buen equilibrio entre la superglobalización y subglobalización. La estrategia ideal es la que nivela la estrategia de globalización con el potencial de globalización de la industria.

*Ibid. pags. 30-31

Por lo que una empresa que pertenezca a una industria de bajo potencial de globalización debe tener una estrategia que no sea muy global. En cambio, si el potencial de globalización de la industria es alto, la empresa debe tener una estrategia generalmente global. En otras palabras, una empresa sufre una desventaja estratégica global si emplea una estrategia menos globalizada que el potencial que ofrece su industria.

Por el contrario, una empresa sufre una desventaja estratégica nacional si se globaliza demasiado con respecto al potencial que ofrece su industria.

De tal forma que corresponde a los administradores evitar ver a las industrias como globales o no globales, y verlas mas bien como más globales o menos globales en determinadas dimensiones. Así mismo, corresponde a los administradores evitar ver las estrategias como globales o no globales, sino mas bien atender al grado en que se globalizan las diversas dimensiones de la estrategia. Sin olvidar que los impulsores de la globalización no imponen una sola formula de éxito.

1.11 EVOLUCION DEL COMERCIO EXTERIOR EN MEXICO

Pero todo el esquema anteriormente descrito no sería de verdadera utilidad si no lo aterrizamos a las circunstancias mexicanas. De manera que a continuación describiré brevemente la evolución que el comercio exterior en México ha atravesado por sus muy diversas etapas, las cuales serán descritas a continuación:

1.11.1. 1940 - 1975. Sustitución de las Importaciones

La Segunda Guerra Mundial tuvo un impacto directo sobre el comercio internacional, lo que trajo que los países atrasados cubrieran la demanda interna con su propia producción estimulando así la sustitución de importaciones. Debido a esta situación, durante la década de los cuarentas en México se inicia el desarrollo industrial. La industrialización cambió a México de un "país rural" a "uno urbano" en donde se da gran inmigración a las ciudades. Con lo que se produjo una importante diversificación de la actividad económica. Se tenían dos objetivos fundamentales: lograr un crecimiento industrial y disminuir la dependencia de las importaciones evitando así los problemas del desequilibrio externo. El Estado jugó un papel fundamental apoyando directamente a la industrialización mediante la inversión pública y el proteccionismo, esto último mediante tarifas y controles a la importación. La sobreprotección a la industria significó que la calidad de los productos y sus precios se fueran alejando de los parámetros internacionales con lo que cada vez más la competitividad de la industria mexicana hacia el exterior iba disminuyendo. Se llevo a cabo una estrategia de mantener altas las tasas de interés para fomentar así el ahorro interno. La tasa de cambio se mantenía fija.

1.11.2. 1976 - 1982. Destitución de importaciones y monoexportación petrolera

En el año de 1976 se da una devaluación en la moneda y una crisis en la economía. En este período se lleva a cabo una estrategia de exportación del petróleo para reactivar la economía lo que llevó al país a una dependencia de este producto. Las políticas económica, industrial y comercial estaban sujetas al comportamiento de las exportaciones petroleras y a los ingresos que éstas generaran. A partir de 1979 la economía comenzó a crecer aceleradamente y la demanda a presentar un considerable aumento.

1.11.3. 1982 - 1988. Sustitución de exportaciones y sustitución aparente de importaciones.

En el año de 1982 se da una baja pronunciada en el precio internacional del petróleo afectando considerablemente a México debido a la dependencia existente hasta ese momento de las exportaciones petroleras y conduciendo al país a una crisis. Por este motivo el petróleo deja de ser el producto más importante en las ventas al exterior y también el principal generador de divisas, posición que ocupan a partir de ese momento las exportaciones no petroleras y en especial las manufacturas.

En 1986 México ingresa como miembro al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Es a partir de 1988 cuando México comienza a formar parte de las Tendencias de Comercio Mundiales, firma tratados y acuerdos, es decir comienza un proceso de apertura comercial y de globalización.

1.11.4. 1989. Durante este año en el comercio internacional se comenzaba a dar una mayor competencia comercial y políticas proteccionistas por parte de los países industrializados. En México se apoyó al comercio exterior, se consolidó la apertura comercial y se dio una concentración entre sectores privado y público para promover las exportaciones. Las exportaciones de productos no petroleros seguían en aumento y las importaciones crecieron menos que en el año anterior.

1.11.5. 1990. Es en este año cuando se da el término de la renegociación de la deuda externa, lo que favoreció la inversión y la recuperación del crecimiento. Se le continuó dando apoyo a la apertura comercial. Se pone en marcha un programa permanente de promoción a las exportaciones.

1.11.6. 1992. Las principales políticas económicas en este año fueron el control del gasto

público, un sistema fiscal competitivo, la reducción de la deuda, la promoción de la inversión, la apertura comercial y la desregulación y promoción de las exportaciones. Se diversifican las relaciones comerciales.

1.11.7. 1993 - 1994. La economía mexicana es ya una de las más abiertas a la economía mundial. En Enero de 1994 entra en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el cual es un programa gradual a quince años con el que se pretende beneficiar a los tres países miembros. En México se da un gran aumento en las importaciones. La competencia se vuelve cada vez más fuerte y los mercados más fragmentados y especializados poniendo en riesgo de desaparición a las pequeñas empresas. A finales de 1994, comienza una profunda crisis económica .

1.11.8. 1995. Como consecuencia de la crisis económica desatada a finales de 1994, el peso pierde valor, las tasas de interés son muy altas, las empresas reducen gastos y se contrae el mercado interno lo cual hizo que junto con el tipo de cambio las empresas buscarán exportar para aumentar sus ingresos.

1.11.9. 1997. Fruto de fuertes esfuerzos de empresas y consumidores la economía se va reactivando paulatinamente, dando paso a un marco económico, político y social mas favorable , que permite al menos la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos.

Es así que México vuelve a incorporarse paulatinamente al entorno internacional y a pretender participar y competir en un entorno de globalización.

CAPITULO SEGUNDO

FUNDAMENTOS DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

2.1 ANTECEDENTES

En los últimos años el ambiente del comercio internacional ha cambiado de manera radical. A continuación trataré de presentar los cambios más importantes que se han producido en las últimas décadas.

Los negocios internacionales son una área que comenzó a desarrollarse en la década de los 50's. En esa época no había muchas empresas multinacionales y la mayor parte de ellas eran estadounidenses. La Segunda Guerra Mundial había terminado hacía menos de diez años y muchas naciones, entre ellas Japón y los países de la Comunidad Europea, se preocupaban más por la reconstrucción que por invertir en el extranjero.

Durante la década de los 70's y 80's, los negocios internacionales cambiaron de manera drástica. El crecimiento económico de los países de la Comunidad Europea y del Japón, aunado a los grandes progresos logrados por varias naciones recién industrializadas, hizo que la atención se centrara en este campo.

2.1.1 DEFINICION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

En realidad, no existe una definición universalmente aceptada para el término Negocios Internacionales. De hecho, cualquiera puede encontrar varias definiciones en los libros que tratan al respecto. Una de ellas los define como las transacciones que realizan las organizaciones al comprar y/o vender bienes y servicios a través de dos o más fronteras; aún cuando la Administración esté localizada en un sólo país. Otra por ejemplo dice que: "los negocios internacionales son el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones".⁵

La mayoría de los negocios internacionales se realizan por empresas multinacionales. Estas actividades económicas las realizan de varias formas: una es el comercio internacional; es decir, las exportaciones o importaciones de bienes, otra es la inversión directa de fondos en el extranjero, donde cerca del 80% de la inversión directa la realizan las 500 empresas más grandes del mundo; representando más de la mitad del comercio internacional y una tercera son las licencias (concesiones), las empresas conjuntas y otras modalidades de inversión directa.

Así pues, el estudio de los negocios internacionales se centra principalmente en las actividades de las grandes empresas multinacionales o transnacionales, con sede en un país pero con operaciones en otros. Aunque las multinacionales son el principal actor de los negocios internacionales, también las empresas medianas y los servicios participan en ellos, pero de una manera más indirecta, que es precisamente un tema que será abordado mas adelante en este trabajo.

⁵ RUGMAN, Alan. Negocios Internacionales. Pag. 4.

2.2 TEORIAS DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Algunas de las teorías que tratan acerca de los negocios internacionales son:

2.2.1 El Modelo de Geo-Negocios

Este modelo nos dice que cuando las transacciones comerciales tienen como objeto una actividad rentable, tienden a expandirse y a sobrepasar las fronteras nacionales. El término geo-negocios se refiere a la relación entre geografía y negocios internacionales. El modelo tiene tres tipos de variables: variables condicionales, las cuales determinan si existen o no posibilidades para los negocios internacionales, entre éstas encontramos las características del producto, de los países local o extranjero y las relaciones entre ellos; variables motivacionales, las cuales nos indican si la empresa considera que tiene algo que ganar o no ofreciendo su producto o servicio a nivel internacional, los factores determinantes son la amplitud geográfica que tenga para desarrollarse, la accesibilidad a los recursos y su situación de ventaja competitiva en el mercado; y variables de control, las cuales nos indican las acciones que pueden tomar tanto el país de origen como el extranjero, acciones determinadas por los impuestos, programas de incentivos para la exportación e incentivos para las inversiones directas.

2.2.2 Teoría del Ciclo de Vida del Producto

Esta teoría nos indica que el comercio exterior y las inversiones directas están relacionadas con las etapas del ciclo de vida del producto. La competencia puede forzar a la empresa a invertir en el extranjero. Puede darse el caso en que las exportaciones necesiten expandirse y el país matriz no sea capaz de absorber el rápido crecimiento del mercado, o bien que el costo de la producción nacional aumente de una manera tan rápida que el producto se tenga que comercializar en el extranjero para mantener una ventaja competitiva.

La teoría del ciclo de vida del producto la podemos dividir en varias etapas: en la etapa de introducción el producto se fabrica en el país de origen y se exporta para introducirlo en el mercado extranjero. En la etapa de madurez se induce a la empresa a producir sus productos en el extranjero, ya que está perdiendo cuota de mercado o volumen de ventas en relación con su competencia. En la etapa de declive es cuando la competencia y el precio llegan a ser factores muy importantes, en esta etapa es conveniente que la empresa dirija su producción a sitios en donde los costos productivos sean bajos, en un país de bajos ingresos donde los productos pueden ser vueltos a exportar al país matriz.

2.2.3 Teoría de la Ventaja Monopolística.

Esta basada en las imperfecciones del mercado. Se basa en el supuesto de que la empresa tiene una ventaja monopolística dentro del ámbito nacional y le conviene extenderla al extranjero. La expansión se puede lograr a un bajo costo y la ventaja competitiva que obtiene la empresa puede llegar a ser de gran importancia en los mercados extranjeros. Esta expansión dentro de nuevos mercados extranjeros puede favorecer a su imagen nacional y su posicionamiento en relación con los demás.

Esta teoría puede tener varias formas: tiene el "know how" por lo que pueden controlar un producto específico diferenciado; controlar la materia prima u otros insumos o componentes necesarios; bajos costos unitarios de producción como consecuencia del gran volumen o producción a escala.

2.2.4 Teoría de Internacionalización

Al igual que la de la ventaja monopolística se basa en una imperfección del mercado. Parte del supuesto de que la empresa posee una ventaja sobre sus competidores, la cual es la información relacionada con los productos o con los procesos de producción. Ante esta

situación la empresa tiene dos alternativas: la primera es exportar vendiendo esta ventaja informativa por beneficios a otras empresas; la otra alternativa es utilizar la información internamente expandiéndola al extranjero a través de sus filiales.

2.2.5 Teoría de la Ventaja Competitiva

Esta teoría se basa en el trabajo de Michel Porter, el cual dice que el factor determinante del éxito de la empresa, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, es el posicionamiento estratégico de la misma la cual está en función del sector industrial en el que se encuentra. La rentabilidad varía dependiendo del sector del que se esté hablando y es el resultado de cinco factores: la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, el poder negociador de los proveedores y el grado de rivalidad entre los competidores. La empresa internacional se encuentra ante el problema de analizar cada una de las fuerzas antes mencionadas en los países en los cuales opera. La competencia se analiza teniendo en cuenta las metas de la empresa y lo que los competidores piensan de sí mismos, así como también sus actuales estrategias y sus recursos. Según Porter, el criterio para el éxito internacional de la industria de una nación es la ventaja competitiva relativa respecto a sus mejores competidores.

2.3 FORMAS O MODALIDADES DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Cualquier compañía puede llegar a estar involucrada en el comercio mundial mediante un rango de actividades que reflejan un nivel creciente de propiedad, compromiso financiero y riesgo. Muchas empresas se expanden primero en el comercio internacional mediante la importación y la exportación. Otras cuatro formas de actividad de negocios internacionales son: las licencias, las franquicias, la coinversiones y la inversión en instalaciones totalmente propias.

En el mundo de los Negocios Internacionales encontramos varios esquemas de organizaciones, las cuales son todas convenientes según las necesidades y finalidades que estas pretendan, a continuación describo varios tipos de ellas:

2.3.1 La Empresas Multinacionales o Corporaciones Transnacionales

" Una empresa multinacional es aquella cuya sede está en un país pero que realiza sus operaciones en otros ." ⁶

Las compañías que pertenecen a esta categoría tienen una serie de características comunes, a saber: a) filiales que están unidas por propiedad común, b) un grupo común de recursos y, c) una visión estratégica que guía a las filiales.

" Las compañías se convierten en multinacionales por diversas razones: a) el deseo de protegerse contra los riesgos e incertidumbres del ciclo nacional de negocios, b) un creciente mercado mundial para sus bienes y servicios, c) el deseo de internacionalizarse para abatir costos, e) el deseo de superar las barreras arancelarias y f) el deseo de aprovechar los conocimientos tecnológicos fabricando directamente los productos en vez de otorgar una concesión para que otros lo hagan. " ⁷

Las multinacionales poseen una filosofía estratégica que difiere de las empresas del país de origen. Contratan, despiden y transfieren personal para atender las necesidades globales, aun cuando para ello deban despedir empleados en su país.

⁶ Ibid. pag. 40

⁷ Ibid. pag. 57

2.3.2 La franquicia. Es el permiso que otorga el franquiciante para el uso de las marcas de fábrica o del nombre comercial de la organización, además éste le otorga al franquiciatario sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio, y en general la forma en que lo debe de conducir. a cambio de esto el franquiciatario debe otorgar al franquiciante un porcentaje de las utilidades obtenidas.

2.3.3 Una Empresa Mancomunada. Es cuando dos o más organizaciones comparten la propiedad de una empresa. En algunos países los gobiernos requieren de una asociación mancomunada para permitir penetrar en sus mercados desde el extranjero.

2.3.4 Los Contratos de Llave en Mano (Turnkey Operation Contracts). Estos favorecen tanto a los países menos desarrollados como a la industria turística de varios países. Este tipo de contratos implican que la empresa contratada se compromete a realizar una serie de actividades de construcción o tecnológicas que se transfieren al contratador sólo cuando dichas actividades están listas para comenzar a operar. Los contratos de Llave en Mano se llevan a cabo por un lado debido a que el país menos desarrollado (contratador) no tiene las capacidades gerenciales y/o administrativas suficientes para poder poner en marcha sus actividades; por otro ya que la empresa contratada cuenta con una gran experiencia, por lo que al contratante le resulta más rentable contratar los servicios de dicha empresa para que se encargue de todos los asuntos relacionados con la misma.

Por sólo mencionar algunas de las más importantes modalidades de negocios internacionales.

2.4 PERSPECTIVAS Y RETOS FUTUROS DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

La economía mexicana no ha alcanzado por ningún medio los límites de su potencial. Podemos decir que aun tiene recursos naturales, fuerza laboral y capital que pueden ser usados más productivamente; los hombres de negocios mexicanos por su parte deben desarrollar una capacidad ilimitada mediante el tipo de visión empresarial que permita a las personas reunir los recursos para crear los bienes y servicios necesarios, así como los nuevos empleos.

Por su parte, el próximo siglo brindará nuevos retos y oportunidades para las empresas y sus trabajadores. Las fuerzas que se necesitan irán desde tener una visión global y competir en velocidad, calidad y satisfacción del cliente. En su conjunto , todos estos factores están cambiando la forma en que las empresas hacen negocios, y prometen continuar cambiando el ambiente de los negocios en los años por venideros.

2.4.1 Economías Globales

Las economías del mundo continuarán fusionándose así como las corporaciones multinacionales continúan en el extranjero y se expanden mediante asociaciones internacionales. Las líneas entre importaciones y exportaciones se harán más fuertes a medida que más compañías se conviertan a un enfoque más internacional. Estados Unidos continuará enfrentando la fuerte competencia de Europa Occidental, el Japón y los países recientemente industrializados tales como Taiwan, Corea y Singapur. Al mismo tiempo, el crecimiento de las economías de libre

mercado en Europa Oriental, la antigua Unión Soviética y América Latina continuarán proporcionando a las empresas nuevas oportunidades así como nuevos retos. Los países del tercer mundo continuarán proveyendo de materias primas y manufacturas básicas. *El reto es entonces: sin llegar a los tipos de restricciones comerciales que podrían dañar a los consumidores o incrementar las tensiones entre las naciones; los países deberán encontrar las formas para mantener saludables a sus empresas y empleados a sus trabajadores. Y para permanecer competitivas, " las empresas deberán continuar sus esfuerzos para controlar los costos y mejorar la calidad. "* ⁸

2.4.2 Aceleración del desarrollo tecnológico

Todos los países deberán apoyarse más fuertemente en la tecnología como su principal arma competitiva.

Los nuevos campos serán la biotecnología, los sistemas de información, la robótica, las aplicaciones del rayo láser, la fibra óptica y los materiales compuestos servirán como resortes del crecimiento económico. Con la ayuda de las computadoras y equipos sofisticados de telecomunicaciones, los empleados estarán cada vez más libres para trabajar en ubicaciones remotas.

El reto es: " en el proceso de la adopción de la nueva tecnología, las empresas deben considerar las necesidades de sus empleados, de sus clientes y de la sociedad en general con el fin de minimizar el impacto negativo del cambio. " ⁹

⁸ RACHMAN, David. Introducción a los Negocios. Pag. 24

⁹ Idem.

2.4.3 Preocupaciones sociales, éticas y ambientales

Todas las empresas son fuerzas que se extienden más allá de la simple economía. Afectan las vidas de las personas en todas partes, y estas líderes continuarán considerando una amplia variedad de asuntos sociales, éticos y ambientales. Mucha gente, tanto dentro como fuera del mundo de los negocios, esperan que las empresas se comporten en formas que beneficien a la sociedad, o al menos no la dañen activamente. Cuando los negocios llegan a ser más complejos mediante la expansión global y el cambio tecnológico, enfrentan un número cada vez mayor de asuntos éticos, desde de la mercadotecnia de productos peligrosos para la salud hasta las tácticas usadas en el cálculo de los resultados financieros.

Los asuntos ambientales tienen prioridad en la lista de las preocupaciones del consumidor y, correcta o equivocadamente, las empresas son acusadas de causar varios problemas ambientales. *El reto en este sentido es: que las empresas deben encontrar la forma de comportarse con responsabilidad social y ética que a su vez minimice el impacto ambiental, manteniendo niveles aceptables de ganancia y empleo.*

2.4.4 Fuerza laboral diversificada y mercado de consumo diversificado

En la medida en que se asimilan nuevas tecnologías se hace necesaria una preparación adecuada de parte de quienes han de trabajar con ellas. Por ejemplo, el uso de las computadoras, con la revolución que han significado para el mundo de los negocios, implica que algunos perfiles de candidatos en busca de empleo deban incluir conocimientos con esa tecnología además de los conocimientos de una o más lenguas extranjeras. Por otra parte, el

fenómeno migratorio que concentra en las grandes ciudades a personas provenientes de todos los puntos del país, hace también que la fuerza laboral esté formada por un mosaico policromo en que pueda apreciarse la riqueza de las diversas culturas regionales.

Durante muchos años la estrategia de las empresas consistía básicamente en vender sus productos a un mercado cautivo. Esto llevó a que no siempre se ofrecieran al consumidor productos y servicios con un buen nivel de calidad: la empresa mandaba, el cliente obedecía.

El panorama de los negocios ha cambiado y continúa haciéndolo. La aparición de las nuevas culturas urbanas, fruto de la diversidad de culturas regionales que conviven, y la influencia de culturas extranjeras han contribuido a modificar, junto con los más diversos factores, los patrones de consumo. Particularmente estos cambios son más notorios precisamente en las grandes ciudades que han crecido mediante la inmigración desde otros puntos.

En lo general, el consumidor se ha vuelto más exigente con lo que compra, demandando no sólo precios bajos, sino también mayor variedad de productos y mejor calidad de los mismos. También debe tomarse en cuenta la gran competencia que enfrentan las empresas nacionales al abrirse las fronteras al comercio mundial. *El reto a esto es: para lograr el éxito al enfrentar la creciente diversidad cultural, las empresas deben encontrar formas efectivas para guiar a los grupos diversificados de trabajadores y vender sus productos a un mercado de consumo diversificado.*

2.4.5 Valor estratégico de la información

Los hombres de negocios comprenden que mientras más conozcan acerca de sus clientes y sus competidores, mayores serán sus oportunidades de éxito.

Las empresas alrededor del mundo gastan miles de millones de dólares en sistemas de

información basados en computadoras en un intento por recolectar, organizar y utilizar la información más efectivamente. Los beneficios de una administración exitosa de la información incluyen una mayor y exacta identificación de los clientes potenciales, mercadotecnia más eficiente y una mayor satisfacción del cliente. *Nuestro reto en este aspecto es que: las empresas deben encontrar formas efectivas de reducción de costos para administrar la información sin sobrecargar a la gente que necesita usarla, sin perderse en datos irrelevantes y sin ser controladas por ella.*

2.4.6 Competencia con base en la velocidad, calidad y satisfacción del cliente

Uno de los asuntos más inquietantes en las empresas dentro de un mercado altamente competido es que los clientes tienen numerosos productos entre los cuales escoger, la mayoría de los cuales serán perfectamente satisfactorios. Alguien que desea comprar un automóvil o una computadora personal, por ejemplo, puede escoger de entre docenas de marcas, y casi todas satisfarán las necesidades de esa persona. Desde la perspectiva de la administración de una empresa, se encara el duro reto de conservar a los clientes cuando el producto básico no es del todo diferente del de los competidores.

Para muchas empresas, el secreto será competir con base en el tiempo (conseguir que los productos entren al mercado lo más rápidamente posible), la calidad (satisfacer mejor las expectativas de los clientes) y la satisfacción del cliente (asegurar que los compradores estén felices con cada aspecto de la compra, desde la experiencia de la compra hasta el uso del producto). *El reto: para competir en estos factores, las empresas deben tener la habilidad, la motivación y el impulso desde la dirección hasta el nivel inferior de la empresa, buscando la excelencia en cada función al tiempo que se comete la menor cantidad de posibles errores.*

2.5 ESTRATEGIAS PARA AFRONTAR EL RETO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Las empresas multinacionales se han dado cuenta de que uno de los grandes retos que afrontan consiste en diseñar estrategias que les permitan afrontar los ambientes cambiantes.

De tal forma que existen muchas modalidades en que las multinacionales complementan o reemplazan sus antiguas estrategias para competir más eficazmente en el ámbito mundial. Dos de las más recientes son ir a los mercados más prometedores y crear nuevas relaciones globales con los gobiernos, proveedores, clientes y competidores.

2.5.1 Ir a los mercados más prometedores

Una estrategia que cada día cobra mayor importancia es la necesidad de internacionalizarse a fin de no rezagarse con la competencia. Las multinacionales de mayor éxito tienen filiales en los países de origen de sus principales rivales. Otra razón para situarse cerca de los grandes competidores es que algunos mercados se desarrollan más rápidamente que otros; la experiencia y los conocimientos adquiridos en ellos son de mucha utilidad en otros mercados.

Otro aspecto importante de la estrategia orientada a la ubicación consiste en que a menudo las multinacionales establecen una base en su país de origen para las líneas más importantes de productos; una empresa con líneas de productos múltiples tendrá "centros de excelencia" por todo el mundo. También conviene recordar que el grado de globalización dependerá de la línea de productos.

En resumen, algunas empresas necesitan centros globales en todo el mundo, mientras que otras suelen estar en una mayor proximidad geográfica por la naturaleza de su línea de productos. Y otras más, combinan las dos estrategias.

2.5.2 Establecimiento de nuevas relaciones globales

Es conocido que durante la década de los 90's, los gobiernos se han vuelto más selectivos en el establecimiento de la política industrial, conscientes de que en el pasado se desperdiciaron millones de dólares en esfuerzos burocráticos por modernizar y reorientar la actividad económica. Esta tendencia reciente seguramente dará origen a más acciones del gobierno y las empresas. Sin embargo, el éxito de las multinacionales dependerá más de ellas mismas que de los gobiernos. Esta tendencia incluirá la creación de nuevas redes de negocios para obtener una ventaja competitiva y de nuevas relaciones con los grupos de sectores no empresariales.

Creación de nuevas redes de negocios. Cada día cambia más la relación de las multinacionales exitosas con sus proveedores, clientes y competidores. Las nuevas estrategias basadas en la confianza y en el apoyo mutuo comienzan a sustituir a las antiguas relaciones entre empresa y clientes, en las cuales ésta trataba de imponer los términos y condiciones de la venta y los servicios. Ahora las relaciones estratégicas entre proveedores, clientes y competidores empieza a ser parte integral de las estrategias de las multinacionales, lo mismo que los nexos con las organizaciones no lucrativas, como los sindicatos. También se están cultivando las sociedades con las universidades que educan y forman a los futuros empleados, así como con las instituciones de investigaciones que aportan los conocimientos científicos que les sirven a las empresas para alcanzar y conservar la competitividad a nivel mundial.

2.6 COMO HACER FRENTE A LOS AMBIENTES CAMBIANTES

En el ambiente internacional de los próximos años se seguirá mostrando un cambio acelerado; las multinacionales tendrán que mantenerse a la vanguardia de los cambios. Los ambientes políticos y económicos plantearán los retos más difíciles.

2.6.1 Ambiente político

Este influye de muchas maneras en las actividades de las multinacionales ya que la ola creciente de proteccionismo obligará a las multinacionales a ser muy astutas en su trato con los gobiernos extranjeros. También deberán evaluar rigurosamente el riesgo político asociado a la inversión en naciones que empiezan a desechar su sistema de planificación estatal de la economía y a realizar la transición a una economía de libre empresa.

2.6.2 Consideraciones sobre los recursos humanos

Hay muchas otras consideraciones relativas a los recursos humanos en que se centrará la actividad de las multinacionales en los años venideros. Uno de los principales retos y oportunidad será cambiar la naturaleza de la fuerza laboral a nivel mundial. Durante los próximos 30 años las naciones de la triada tendrán tasas de crecimiento del 1% aproximadamente, mientras que las de los países subdesarrollados serán del orden del 2 al 3%. Estos últimos tendrán también una fuerza de trabajo más joven y una mayor participación de graduados universitarios y de enseñanza media superior. Ello significa que las multinacionales podrán utilizar a esas personas para atender las necesidades internacionales. También indica que habrá de estar alerta al hecho de que la competencia en los países subdesarrollados se volverá mucho más fuerte.

2.7 RAZONES PARA BUSCAR LA INTERNACIONALIZACION

A fin de cuentas la razón última de cualquier estrategia de negocios debe ser aquella que beneficia a los dueños de la empresa, aunque no es la única por supuesto. Y de manera principal existen dos medios de lograrlo, esto es, a través de un aumento en las ganancias netas o a través de una reducción en el riesgo de operación. A continuación se explican estas dos razones primarias por las cuales las empresas contemplan extender sus actividades hacia esferas internacionales:

2.7.1 Flujos de Efectivo. La riqueza de los accionistas de la firma esta íntimamente relacionada con los flujos netos de las mismas. Las entradas netas que logre la firma están bajo la fuerte influencia del valor del ingreso por ventas ganadas por la misma, mientras que las salidas netas que registre la compañía, estarán reflejadas esencialmente por los costos de producción y distribución de la firma. De este modo, tomando parte en las actividades relacionadas con los negocios internacionales resultaría benéfico para los accionistas de la firma porque esto incrementaría el valor de los ingresos por ventas y contribuye además a la disminución de costos.

Las encuestas indican que la mayor razón dada por las empresas para su expansión hacia mercados internacionales, es la saturación de sus mercados domésticos y el cada vez menos probable y más difícil desplazamiento de sus competidores. A su vez, acciones de esta naturaleza pueden amenazar la estabilidad de la estructura doméstica de precios, y podría, en casos extremos denegar en una guerra de precios fatal para toda la industria. Lo cual puede evitarse a través de la expansión internacional que promovería importantes incrementos en el volumen de ventas sin

sufrir reducciones en sus precios. Y en algunos mercados del extranjero, puede suceder que los precios sean aun mayores a los fijados tanto en el mercado doméstico como en otros mercados internacionales debido a que la competencia en esos mercados es muy débil o inexistente.

Cuando una empresa logra su expansión internacional a través del establecimiento de subsidiarias en el extranjero, logra importantes disminuciones en costos. Algunos de los factores que lo propician son por lo general el acceso a factores de producción más baratos, por ejemplo, la decisión de la Warner Communication's de mudar su división completa de manufactura de sus juegos de video "Atari" de los Estados Unidos a Hong Kong con el propósito de aprovechar la mano en el sureste de Asia. Otros factores de relevancia los son el aprovechamiento de costos menores en mano de obra, conocimiento tecnológico y energéticos necesarios para la producción.

Finalmente una expansión internacional permite a las empresas grandes distribuir sus costos "Overhead" (gastos fijos) sobre el volumen mucho más grande, lo cual permite la creación de economías de escala en donde sea que una internacionalización permita incrementos en los ingresos de una firma y/o reducciones en sus costos. La expansión internacional es sin lugar a dudas una rentable decisión para la firma que debe ser llevada a cabo.

2.7.2 Diversificación del riesgo. La noción de que los inversionistas adversos al riesgo, diversifican sus inversiones es un principio muy aceptado. De manera análoga, los propietarios de una firma se beneficiaran si su empresa distribuye sus fuentes de ingreso en una serie de actividades que a su vez están diversificadas

internacionalmente. La noción básica que impera en este principio es que el flujo de efectivo de la empresa será mucho más volátil si proviene de negocios en una gran variedad de países, en vez de "poner todos los huevos en una sola canasta geográfica" (SIC). De manera más formal, la varianza total de todos los flujos de efectivo proviene de varias actividades de negocios a niveles internacionales y no tienen una correlación perfecta.

Existen varias razones para decir que los flujos de efectivo que provienen de llevar a cabo actividades de negocios en diferentes partes del mundo no tienen una perfecta correlación. Una, son las diferentes condiciones económicas entre los países, diferencias muy relacionadas con las distintas riquezas naturales como México, que tiende a observar un desarrollo relativamente bueno en periodos de expansión económica mundial acompañado de un rápido crecimiento inflacionario, a partir de que los precios de los recursos tienden a incrementar más rápidamente que lo que aumentan los precios de los productos manufacturados en épocas de inflación. Por otra parte, países como Japón, el cual es el más grande importador de recursos naturales en el mundo, tiende a tener un muy buen desempeño económico en periodos de estabilidad en precios de los recursos naturales, manteniendo todo lo demás constante.

La diversificación geográfica también ayuda a suavizar la varianza en las ganancias de la firma ante eventos políticos inesperados como guerras, golpes de Estado y otras hostilidades.

2.7.3 Ganancias de Capital generadas por tipos de cambio. El establecimiento de

subsidiarias en el extranjero ha sido relacionado con las fluctuaciones en el tipo de cambio. De manera específica el invertir en países cuya moneda sea propensa a incrementar su valor en contra de la moneda del país sede. Por tanto, si una compañía tiene su matriz en los Estados Unidos, sus administradores buscarían realizar inversiones en países cuya moneda sea factible de incrementarse con respecto al dólar. Por ejemplo: si el tipo de cambio actual entre la libra esterlina y el dólar norteamericano es $L1.00=US\$1.75$ significa que los tenedores de dólares necesitan entregar 1.75 unidades de su moneda por cada unidad de moneda inglesa. De este modo, si una compañía norteamericana busca adquirir una compañía inglesa por 50 millones de libras esterlinas, necesitaría tener \$87.5 millones de dólares. Suponiendo que el valor de la compañía inglesa se mantiene constante, pero el valor de la libra se incrementa al $L1=\$2.00$ U.S. Dlls. la compañía tendría un valor actual para la firma estadounidense de \$100 millones de dólares, otorgando una ganancia nominal extra de 14.3% en la transacción.

2.8 LA PEQUEÑA EMPRESA ANTE UN ENTORNO GLOBALIZADO

Pero los negocios internacionales no se limitan afortunadamente a las grandes compañías multinacionales. Muchos negocios pequeños también se encuentran en este mercado. Y es precisamente tema de este trabajo, mencionar que las pequeñas empresas tienen ahora nuevas maneras de competir en un mercado globalizado a través de Internet presentado como un nuevo canal de distribución de bienes y servicios a nivel mundial de lo que se hablará en los siguientes capítulos.

Por el momento valdría la pena mencionar que entre las empresas que hacen negocio de manera mundial, hay entre ellas industrias de servicios, que actualmente emplean a cerca del 70% de los trabajadores de Estados Unidos y Canadá.

Tradicionalmente los economistas han considerado los servicios y los negocios pequeños como parte del sector de bajo impacto comercial. Sin embargo, hoy vivimos dentro de un sistema de negocios globalmente integrado. Donde la revolución de la tecnología de la información y los demás adelantos en el transporte y comunicaciones significan que el conocimiento, las personas calificadas, los bienes y los servicios presentan una gran movilidad.

“ El mundo es ahora una aldea global donde los productores de bienes y servicios a menudo compiten en el ámbito doméstico e internacional.” ¹⁰

Hoy en día las empresas pequeñas generan la mayor parte de los empleos; en muy pocos años habrá mayores probabilidades de que se trabaje en una industria de servicios o en un negocio pequeño que en una empresa multinacional. Pero esto quizá no es lo más importante, porque las empresas multinacionales, las medianas y las pequeñas empresas funcionarán juntas dentro de la misma economía global.

Quizá las grandes compañías tenderán a influir en el éxito de las compañías pequeñas porque les compran bienes y servicios, lo anterior sólo representa una de las posibles alternativas de negocio entre unas y otras, ya que éstas relaciones solo estarán limitadas por la creatividad e innovación de quienes dirijan las pequeñas empresas de los próximos tiempos.

¹⁰RUGMAN, Alan. Negocios Internacionales. Pag. 6

Se ha hablado mucho de empresas multinacionales por ser estas las que dominan el comercio y la inversión a nivel mundial. Sin embargo también es preciso examinar el papel tan importante que desempeñan los negocios pequeños y medianos, pues cada día es mayor su participación en el comercio e inversión mundial, y se incrementará sustancialmente en los próximos años si se recurre a Internet como una nueva alternativa para realizar negocios internacionales sin importar el tamaño actual de la empresa, tal como se plantea en los siguientes capítulos.

CAPITULO TERCERO

INTERNET: UN NUEVO CANAL DE DISTRIBUCION PARA HACER NEGOCIOS INTERNACIONALES

3.1 UNA NUEVA FORMA DE HACER NEGOCIOS: INTERNET

Nos encontramos ahora en el umbral no sólo de un nuevo siglo, sino de una nueva era: la popularidad de Internet anuncia la " Era de la Información "; donde las tecnologías del teléfono, la televisión y la computación están convergiendo y ayudando a impulsar cambios en nuestra forma de comunicarnos, de gastar dinero y de trabajar.

Pero la tecnología en sí, e incluso las primeras implicaciones de dicha tecnología, aun no son ampliamente comprendidas, sin embargo este trabajo no busca abundar en cuestiones técnicas sino más bien estratégicas así como las implicaciones que esta nueva manera de hacer negocios trae consigo.

Con el tiempo se espera que Internet se convierta en, o contribuya a, la creación de la "Supercarretera de la Información", entendido esto como un "conjunto de servicios de información inteligentes proporcionados a hogares, escuelas, organizaciones e instituciones mediante fibra óptica de ultra-alta capacidad y medios de transmisión inalámbricos". Una carretera que proporcione acceso a la información y servicios de computación con la misma presencia ubicua que la red de autopistas de alta velocidad y de carreteras que facilita el desplazamiento rápido dentro de nuestras ciudades y entre las mismas.

Internet permite que existan servicios, correspondencia y lo que es lo más importante "comercio" dentro de un ámbito que no es físico. Donde salta inmediatamente el término "ciberespacio" el cual se refiere a un reino de comunicación por medio de computadoras; un mundo en que las fronteras nacionales, físicas, se vuelven irrelevantes; un mundo en que tiendas pequeñas, situadas en calles escondidas, pueden promover y vender sus productos a clientes del todo el planeta.

Por su parte, el término Internet se suele identificar estos días como el acceso vía modem a servicios en línea para uso residencial, pero también es intercambio de datos entre empresas, no nada más a escala internacional sino nacional y local. Es el caso de las intranets y la interconexión entre varias de ellas, que se había venido dando en forma privada entre empresas que necesitaban intercambiar información.

Ahora, con Internet y los nuevos protocolos universales, este intercambio de información se puede alcanzar de manera más amplia y generosa, hasta incluir muchos usuarios externos y simples consumidores.

De la misma manera que dos personas pueden comunicarse desde sus casas a través de Internet, dos empresas pueden intercambiar datos a través de la misma arquitectura y protocolos, utilizando browsers o navegadores convencionales. Esto, que era imposible cuando se usaban soluciones propietarias, permite que se agreguen nuevas empresas y usuarios, y es más transparente y económico porque permite hacer economías de escala.

Actualmente ya existen soluciones para incorporar a la computadora una cámara de televisión, bocinas y micrófono, y comunicarse en forma interactiva; algunos sistemas requieren enlaces dedicados entre los sitios remotos, pero también hay soluciones para hacerlo a través de las redes públicas.

De tal forma que: " Internet es mucho más que un conjunto de computadoras enlazadas; en pocos años se ha convertido en el eje de una revolución que abarca todos los campos de la vida moderna. Así, el llamado "ciberspacio" ofrece recursos para optimizar el trabajo, las compras, el entretenimiento, el intercambio de ideas y hasta el personalísimo proceso de conseguir pareja. Ahora bien, a cambio de sus innegables beneficios, este gigante invisible conlleva serios retos que la humanidad entera ha de afrontar. "11

Si bien es cierto que Internet ha existido durante aproximadamente dos décadas, en muchos aspectos es un fenómeno nuevo.

¹¹ BARRETT, Neil. Internet: una revolución silenciosa. Pag. 1

En México, todavía nadie sabe cómo ni con qué, pero el mundo empresarial está siendo asaltado por las voces que claman por el negocio en Internet, el conjunto de redes y servidores públicos que hoy son utilizados para publicar información de todo tipo, promocionar productos y servicios, y algunos ya comienzan a comprar y vender en línea. Pero veamos a continuación sus orígenes.

3.2 ANTECEDENTES Y CONCEPTOS GENERALES

3.2.1 ORIGENES

Fuentes bibliográficas indican que Internet surgió en 1969, cuando el departamento de defensa de los Estados Unidos comisionó a ARPANET para desarrollar una red de computadoras, y se puso el primer nodo en la universidad norteamericana UCLA.

Para 1971 existían 15 nodos y 23 servidores en ese país, y en 1973 se conectó la Gran Bretaña y Noruega. Hasta ese momento, la red era utilizada exclusivamente por instituciones y organismos educativos y de investigación.

Para 1974 inició Telenet, la versión comercial de ARPANET para extender el servicio de red a actividades lucrativas. A partir de entonces empiezan a surgir empresas que proveen servicios en línea, es decir, redes y servidores comerciales de capital privado, como CompuServe (1979) y American Online (1985), los cuales a finales de los 80's empezaron a ofrecer la opción de conectarse a Internet.

En 1982 se define el estándar TCP/IP y nace el concepto de interconectividad, llamado Internet, que involucraba el término de Nombre de Servidor (Domain Name Server, DNS). Un año después, existían 500 servidores, y en 1985 eran 1,000.

En 1987 se concesionó la administración de la red a Merit, IBM y MCI, y terminaron el año con 20,000 servidores.

En 1990 desapareció ARPANET y en 1991 hizo acto de aparición Gopher, para llegar a los 617,000 servidores. En 1992 surgió la Web y se alcanzó el millón de servidores; en 1994 se liberó Mosaic y se llegó a 3 millones de servidores.

Como se ve, la introducción de servicios comerciales y la liberación de sistemas más gráficos y sencillos de manejar, hicieron una explosión inesperada en el número de servidores y usuarios de Internet. Fenómeno que alcanzó a México desde mediados de 1995. México ingresó a Internet en 1989, con dos miembros: la Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Tecnológico de Monterrey. Actualmente el Tec de Monterrey administra la conexión a Internet de México y la UNAM provee el registro.

En 1994, el CONACYT delegó la administración de algunos servicios de información para empresas lucrativas a RTN (Red Tecnológica Nacional) y se realizó una actualización de la conexión de alta velocidad de 64 Kbits a 2 Mbits, financiado por las universidades que integran Mexnet. Y es el fideicomiso Infotec quien administra RTN y proporciona servicios de Internet al sector privado y empresarial.

Si bien Internet se había limitado al ámbito de las universidades y servicios de información muy especializados, en los últimos meses se ha visto un *boom* por empezar a invertir para tener presencia en la red. Para ello han surgido en el último año decenas de compañías que proveen el servicio de conexión a Internet, junto con la posibilidad de publicar información y, en breve, realizar comercio en línea, porque, hasta el momento, son pocas las transacciones en línea que se realizan, limitándose el uso de la red a un simple aparador para la comunidad virtual.

Pero poco a poco, el sector empresarial empieza a dejar el escepticismo, y son ya varias las compañías, muchas de ellas provenientes del sector de cómputo, que están invirtiendo en proveer servicios comerciales que podrían girar en torno a Internet, aunque esto no genere todavía ingresos. Tales empresas sólo están esperando a que la tecnología especializada para realizar estas operaciones se libere, y así empezar a ofrecer soluciones empresariales que puedan generar negocio a sus clientes. Y aquí, la banca mexicana tiene un reto enorme, y si así lo entiende, puede resultar la oportunidad que ha esperado para obtener ventajas frente a la competencia nacional e internacional.

3.2.2 LA REALIDAD DEL INTERNET HOY DIA

Pero, hablando de números reales, el mercado de Internet en México es incipiente. Según proveedores de conexión, el número de usuarios de Internet en el país, conectados por servidores comerciales, no rebasa los 30,000.

Estas mismas empresas han confirmado el hecho de que el número de suscriptores a Internet ha crecido de manera importante, a tal grado que algunos servicios de conexión se han saturado y se han visto rebasados por la demanda creciente.

Pero también se reconoce que la renta mensual que cobran estos proveedores es todavía elevada para la mayoría de la gente, si se compara con una renta de televisión por cable. Además de que no existe una promoción masiva de lo que se puede encontrar en la red y que sea accesible y fácil de localizar.

Internet puede ser una herramienta que ofrezca al profesionista un sin número de salidas de espacios para poder armar su crecimiento de productos y servicios de una manera extraordinaria. Estamos experimentando el preámbulo de lo que será una explosión comercial tremenda de Internet tanto en México, como en el resto del mundo.

Según un estudio de Agora Internacional, en un año el número de empresas proveedoras de conexión a Internet creció 390 %. El costo de acceso se cobra por una cuota mensual y una llamada local. Y de esto, la pequeña y mediana empresa son las primeras en beneficiarse, por los costos bajos, que significarían de \$2,000 a \$2,500 pesos al año.

Existen ya suficientes empresas para que esto despegue de manera inmediata (no así para el hogar promedio, ya que en este caso resulta todavía caro); ya que falta todavía mucha difusión, información y educación sobre qué es lo que se encuentra hoy en Internet y lo que podría darse en

un futuro. Además, el costo es tan bajo, comparado con otros canales actuales de publicidad o mercadotecnia, que bien vale la pena correr el riesgo, ya que no habrá mayor repercusión financiera o de imagen.

3.2.3 PERO QUE ES INTERNET

La Tecnología de la Computación hoy día permite al hombre crear imágenes móviles, como las que hemos podido ver en la película Jurassic Park, y el Abismo y adicionalmente proveer de impresionantes sistemas estereofónicos tales con el Tibun Talk interpretado por la clásica banda de Rock de los años 70's Yes. Pero lo más significativo es que toda esta impresionante tecnología no sólo esta poniéndose al alcance de los hombres de negocios y sus grandes compañías sino también para la población en general.

La tecnología de redes esta creciendo rápidamente y en el futuro próximo las comunicaciones estarán completamente globalizadas. Hay actualmente propósitos muy claros para lograr una apertura global en la transmisión de información y la comunicación telefónica a través de satélites pertenecientes a varias organizaciones pero primero tenemos que lograr mantener una video teleconferencia con nuestro jefe en Nueva York, y entender las capacidades actuales de las redes globales y la tecnología de la comunicación.

Para los hombres de negocios, ya sean que posean pequeñas o grandes compañías, la computación y la tecnología de redes está rápidamente convirtiéndose en una absoluta necesidad.

Las computadoras están ya popularizándose en todas las oficinas como proveedores de herramientas tales como los procesadores de palabra, hojas de calculo y bases de datos.

A finales de los años 80's, las redes locales de computadoras llegaron rápidamente a ser muy demandadas debido a su utilidad para conectar varios departamentos de las organizaciones.

En cambio, ahora en los 90's, las redes globales están siendo demandadas en gran escala, requiriéndose redes locales pero también internacionales.

Pero porque la intercomunicación global esta siendo tan importante; algunos negocios han descubierto que su área de servicio naturalmente tiende a una escala global y desean contactar a una nueva base de clientes. Otros han encontrado organizaciones y personas envueltas en trabajos similares para intercambiar y comunicar nuevas ideas de variados aspectos para enriquecer sus negocios. Mientras que otros han descubierto una completa y nueva forma de hacer publicidad para los productos o servicios que venden.

Las redes globales como el Internet se han convertido también en una fuente importante en cuanto a su costo y eficiencia para transferir documentos a oficinas remotas. Pero veamos ahora, claramente qué es el Internet...

3.2.3.1 Qué es Internet

El término Internet es usado para identificar un conjunto de redes en una más grande, conocida como la Wide Area Network (WAN). De manera que Internet o The Global Internet, como mucha gente la llama, es un nombre atribuido a una red de computadoras alrededor del mundo.

El Internet no es otra cosa que un conglomerado de miles de computadoras en red utilizando un paquete común de protocolos técnicos y gráficos para crear una gran red de comunicación mundial. Internet tiene una población aproximada de 20 millones de usuarios y una presencia en más de 70 países. Este gran grupo de usuarios accesan Internet a través de computadoras personales y terminales en Instituciones Educativas, proveedores comerciales de Acceso a Internet, empresas, negocios propios y otros tipos de organizaciones. Estas redes individuales varían desde negocios medianos a grandes corporaciones. Cada una de estas redes personales son controladas por diferentes organizaciones, son de muy diferentes tamaños, y usan diferentes rangos de tecnología de redes. Estas están unidas por protocolos y servicios de comunicación comunes.

En el Internet esta estimado que se tienen alrededor de 20 millones de usuarios. El crecimiento del Internet esta pronosticado que sea un incremento de 10% de su totalidad cada mes; si cada mes. Este dato esta también apoyado por el Dr. Unton Cerf, uno de los creadores de los protocolos TCP/IP usados en Internet, él mismo ha pronosticado que en diez años, el Internet tendrá alrededor de 100 millones de usuarios regulares.

Actualmente el Internet es accesible desde cualquier parte de los Estados Unidos y la mayoría de los países de Europa con excepción de algunos países del anterior régimen socialista.

3.2.3.2 Quién controla Internet

Internet esta conformado por miles de diversas redes independientes, cada una tiene sus propias autoridades administrativas. De cualquier forma, la dirección general de Internet es organizada por la Internet Society, una asociación de miembros voluntarios, la cual su propósito es promover intercambio de información globalmente a través de la tecnología propia del Internet.

Los aspectos técnicos de Internet son manejados por la Internet Architecture Board (Cámara de la Arquitectura de Internet) y sus consecuentes organismos. Ellos diseñan y aprueban los nuevos software con el protocolo de la red y sus aplicaciones que trabajan en el Internet a gran escala.

Otra autoridad, conocida como InterNIC, es responsable del registro de todas las computadoras y servidores conectados a Internet así como provee servicios especiales de consultoría a sus miembros. El InterNIC esta conformado por diversas organizaciones comerciales llamadas General Atomics que se agrupan en CERFNet, performance Systems International (PSINet) y AT&T. De manera que PSINet y CERFNet son dos de los más grandes servidores de Internet.

3.2.3.3 Por qué es tan popular el Internet

El uso de Internet está incrementándose tanto en el trabajo como en la casa. En el caso del hogar, es difícil hacer una estimación de cuántas casas tendrán acceso a estos servicios. En un informe que se presentó a la Federal Trade Commission en noviembre de 1995, se sugería que el 30% de los hogares estadounidenses estarían conectados a Internet para el año 2000; un número del 65% para el Reino Unido en 2005 fue pronosticado por el Henley Centre for Forecasting, lo cual indicaría un ritmo de crecimiento similar.

Puede esperarse, por lo tanto, que la penetración y el uso reales de Internet alrededor del mundo, en el caso de los usuarios particulares, sean muy altos para el principio del próximo siglo. Un cálculo sensato podría ser el de que el 50% de las familias tengan algún acceso a los servicios de Internet.

Es esta importante estadística la que ha llevado al entusiasmo actual por el uso de Internet como un medio para comercializar o vender productos. Con esta capacidad para llegar a los consumidores de manera relativamente barata y sencilla - y a nivel mundial -, sería sorprendente que este recurso no fuera explotado por casi todo tipo de compañías para hacer negocios a través de ella, incluso por organizaciones no lucrativas.

3.2.3.4 Qué puedo hacer en Internet

* La comunicación fue la primera y fundamental función de Internet - comunicación entre diversas computadoras centrales, y después entre diversos usuarios de computadoras. * ¹²

En su mayor parte, Internet sigue usándose fundamentalmente como un medio de comunicación, a través de: correo electrónico, grupos de noticias electrónicas, acceso a información y la información disponible de las paginas Web.

Sin embargo, como veremos mas adelante, puede ser y está siendo usado para proporcionar información gubernamental y comercial; para anunciar y vender productos; y para distribuir "bienes" digitales. Y conforme aumente el número de usuarios, también lo harán los prestadores de bienes y servicios así como las oportunidades.

3.3 QUE PUEDE HACER EL INTERNET POR LOS NEGOCIOS

Recientemente, se lanzo a nivel latinoamericano un nuevo concepto de negocios electrónicos por una prestigiada compañía del ramo de la computación, donde se propone dar un enorme impulso a las todavía incipientes transacciones comerciales y financieras a través de redes públicas y, sobre todo, Internet.

¹² Ibid. pag. 41

Este nuevo concepto de hacer negocios, lleva implícito nuevas formas de trabajo en colaboración, donde la gente podrá trabajar en conjunto pero de manera remota, sin necesidad de desplazarse, utilizando las facilidades de las videoconferencias y otros sistemas más avanzados.

A través de Internet y de intranets, se podría incluso compartir y aprovechar toda la información que tienen las empresas en sus computadoras, como la referida a ventas, nómina, inventarios, listas de clientes, etc. Lo cual definitivamente tiene un valor incalculable para hacer negocios.

Y es precisamente, el comercio electrónico, la etapa culminante de este proceso, el cual será revisado con mayor detalle en el siguiente capítulo.

3.4 20 RAZONES PARA PONER SU NEGOCIO EN INTERNET

3.4.1 Por el Nuevo Mercado que se abre

Sin lugar a dudas, Internet es un nuevo mercado y muy pocas veces tenemos la posibilidad de asistir como protagonistas a una revolución mercantil como esta.

Se estima en unos 60 millones las personas que en todo el mundo pueden conectarse a Internet en los próximos años. Supongamos que esta cifra es demasiado optimista y que en realidad son sólo 6 millones de personas las que se conectan.

Pues bien: no importa cuál sea el negocio, ante esto no se puede ignorar un mercado potencial de 6 millones de personas.

Para atacar este mercado, ofrecer sus servicios y decir al mundo que existe, se tiene que estar presente en Internet con una página Web. Además, tener por seguro que la competencia lo hará más pronto que tarde.

3.4.2 Para hacer contactos

La mayor parte de la actividad en los negocios se reduce a hacer contactos. Todo buen empresario sabe que " no es tanto lo que conoces como a quién conoces ". Dar la tarjeta de visita a otras personas es un ritual fundamental en reuniones o entrevistas y todos hemos experimentado alguna vez cómo encuentros casuales acabaron en negocios interesantes.

Pues bien, ¿ qué pasaría si se pudiese ofrecer su tarjeta de visita a miles o incluso millones de potenciales clientes en todos el mundo diciendo "esto es lo que hago y si alguna vez necesita mis servicios o productos ésta es la forma de localizarme " .

Y esto, se puede hacer las 24 horas del día, los 365 días del año, y de una forma mucho más económica de lo que se imagina a través de una Web en Internet.

3.4.3 Para anunciar interactivamente su negocio

¿Cuál es la información básica de su negocio ?. Piense en qué pondría en un anuncio en la Sección Amarilla: su actividad, su horario, cómo contactar con usted, sus formas de pago; la ciudad donde reside, etc. Ahora piense en el mismo anuncio donde además se pueda tener comunicación bidireccional e instantánea con quien le observa, a través de sonido, vídeo, etc.

Con este tipo de anuncio se puede proporcionar a su audiencia las ofertas del día, la información especial de la semana o lo que estime más adecuado para animar la venta. Si puede tener a su clientela permanentemente informada de los motivos por los que debe hacer negocios con usted. ¿ no cree que al final hará más negocios ? Y esto, en una Web.

3.4.4 Para dar servicio a sus clientes

Si lo que busca es servir a sus clientes, encontrará aun más maneras de utilizar las ventajas tecnológicas que le brinda la WWW. ¿ tener formularios interactivos para que la gente le solicite información, envíe sus comentarios o quejas, realizar presupuestos on-line, hacer reservaciones o pedidos ? , ¿ dejar que sus clientes puedan interrogar su base de datos y ver si en la talla M quedan camisetas verdes ? . Todo eso e incluso más puede hacerlo a través de una manera fácil y rápida en Internet.

3.4.5 Para atraer el interés público

Probablemente no se conseguirá que The New York Times o Le Figaro publiquen algo sobre la apertura de su tienda o negocio, pero sí existen muchas posibilidades de que publiquen la inauguración de su Web si es que hay algo interesante o novedoso en ella. Internet todavía es noticia. Hay que recordar que se debe tener en cuenta que aún en el caso de que estos medios reflejarán la apertura de su negocio, usted no se beneficiará de que alguien leyera la noticia a cientos o miles de kilómetros a no ser que tuviera planes de ir a su ciudad en breve. Si usted tiene una Web, cualquier persona que lea o escuche de su existencia se convierte en un cliente potencial.

3.4.6 Para publicar información estratégica

La información empresarial sobre trimestres, el ganador de un premio literario, el dossier de prensa de un preestreno cinematográfico son ejemplos clásicos de materiales estratégicos que se pueden facilitar a la agencia de prensa para su difusión con el rotulo de "no publicar antes de... ". Una vez en manos de terceros, sólo le cabe esperar que no ocurra lo peor: que se publique antes de tiempo y se filtre la noticia. A través de una Web, se puede dominar el momento exacto en que se crearia si noticias o información de ese estilo estuviera disponible " a partir de las 00:01 horas de la mañana en su Web ". El interés publico va directamente a los lugares donde esa información se difunde. Muchas empresas de todos los sectores ya lo hacen.

3.4.7 Para vender productos o servicios

Muchas personas piensan que esta es la principal razón para poner un negocio en Internet. ¿ Y esto porque ? La respuesta es un poco complicada, pero se podría resolver con otra pregunta: usted considera que el teléfono es el mejor sitio para vender sus productos ? . Seguramente la respuesta es no. Probablemente se piensa en el teléfono simplemente como un aparato, un instrumento que permite la comunicación con los clientes y que ayuda a vender sus productos. Por supuesto que la tecnología es diferente, pero se debe tener en cuenta que antes de que alguien sea un cliente suyo este debe satisfacer la necesidad de conocerle, saber qué hace, cómo lo hace y cómo se puede contactar con usted. Internet es un instrumento fácil y económico. Mas tarde podrá convertir al visitante de su Web en un cliente que le compre productos o servicios, que sería el punto más importante de este asunto.

3.4.8 Para difundir fotografías, sonido y películas

Puede ser que se tengan procesos productivos muy buenos; pero nadie lo puede valorar si no le ve en acción. El disco ha salido estupendo, pero si no se oye no sirve de nada. Las fotografías de los productos son hermosas, pero si no se difunden solo servirán para decorar la oficina. Internet permite añadir sonido, fotografías y pequeños ficheros de video a la información de su empresa, si es que eso le puede ayudar a satisfacer las necesidades de su clientela potencial. Ningún catálogo, ni siquiera los de prestigio, harán una cosa así a un costo tan bajo.

3.4.9 Para alcanzar un perfil de mercado altamente deseable

El perfil de un usuario de Internet todavía es uno de los más altos a nivel adquisitivo. Normalmente se trata de personas con educación universitaria o secundaria con un buen salario o con expectativas de tener uno. No hay duda de que revistas electrónicas como Wired en Estados Unidos, la revista de la comunidad Internet, no ha tenido problemas para captar anunciantes de coches de lujo o similares. Aun con la suma de los usuarios de los grandes sistemas on-line, cuyo perfil es medio, los analistas estiman que el nivel seguirá siendo relativamente alto todavía unos cuantos años mas. Y se puede acceder a este mercado de una forma económica, esto es a través de Internet.

3.4.10 Para responder a las preguntas más frecuentes

Cualquiera que conteste el teléfono en su empresa puede decirle que siempre responde a las mismas preguntas durante todo el día. Son las preguntas que tanto los clientes como los que

desean obtener más información sobre su empresa realizan constantemente antes de empezar una relación comercial. Si usted tiene una Web puede poner en ella una lista con las preguntas más frecuentes y así habrá demolido una barrera mas para hacer negocios entre sus clientes y usted, a la vez que libera de esa tarea al personal de su empresa.

3.4.11 Para estar en contacto directo con los vendedores

Los vendedores, mas que cualquier otro perfil en su empresa, necesitan tener la información actualizada que les ayude a cerrar operaciones. Si reconoce el valor de esta información y de este servicio a su red de ventas, puede aprovechar su Web para estar siempre en contacto con ella y suministrarle toda la información que necesita. De una manera privada, por supuesto: solo para ellos. No importa donde se encuentren, ni a que hora consulten, la información estará siempre a su disposición y permanentemente actualizada.

3.4.12 Para penetrar en mercados internacionales

Quizá usted no sea capaz de entender a través del teléfono, el correo y con la legislación en todos y cada uno de sus mercados potenciales de su negocio, pero con una Web usted puede dialogar con esos mercados de una forma tan sencilla como lo hace con la empresa de a lado. De hecho, antes de poner su información en Internet debería tenerse clara una política internacional, ya que en el primer trimestre de vida de una Web se recibirá como mínimo una docena de consultas provenientes de los mercados internacionales. Además, de contemplar otra ventaja: si su empresa tiene delegaciones en otros países, estas pueden acceder a la información central a precio de llamada local.

3.4.13 Para ofrecer servicios las 24 horas del día

Si alguna vez se ha acordado muy tarde o muy temprano que tenía que llamar a las Canarias o a otros países con horarios diferentes, ya conoce el problema: no todos trabajamos a las mismas horas. El negocio es un fenómeno mundial, pero el horario de sus oficinas no. Intentar contactar con Asia o con la costa de California es muy difícil en función del horario. En este sentido, las Webs pueden dar servicio a sus clientes, a sus empleados y a sus proveedores durante las 24 horas al día, los siete días de la semana y todas las semanas del año. Esto permite estar al día y dar y obtener información relevante que le permitirá aventajar a su competencia.

3.4.14 Para publicar al instante la información que cambia

Algunas veces la información que refleja la prensa cambia incluso antes de que los periódicos salgan a la calle. En contraste, la publicación electrónica está pensada para que la información cambie de acuerdo con el pulso informativo y sus necesidades. Sin papel, sin tinta, sin fotolitos, sin factura del impresor o distribución que llega o no llega. Incluso se puede implementar una aplicación en sus páginas Web que cambie la información varias veces al día. Ninguna imprenta, por muy rápida que esta sea, puede hacer algo similar. Y aunque pudiera, luego queda todo el proceso de distribución a todo el mundo.

3.4.15 Para fomentar el intercambio con los clientes

Hemos lanzado un producto muy elaborado y no ha tenido el éxito esperado. ¿Qué ha pasado? El color, el envase, el precio... el mercado. Los libros de marketing indican que

debe seguir haciendo estudios y que, quizá, algún día encontraremos la causa del fallo. Esto está muy bien para las grandes empresas con grandes presupuestos, pero hoy en día ¿quién puede permitirse estos lujos?. Desde luego la mayoría de empresas pequeñas y medianas- y ni siquiera algunas de las grandes - pueden. A través de una Web, usted puede pedir comentarios e incitar a que te dejen opiniones sin el menor costo de estudios. Un correo electrónico interactivo en sus paginas es la herramienta más sencilla para facilitar esta tarea. \$ 500.00 al año, cuesta este servicio de captura instantánea de opiniones.

3.4.16 Para probar nuevos productos y servicios

Enlazada con la anterior razón, todos sabemos los costos que conlleva lanzar nuevos productos al mercado. Publicidad, publicidad, publicidad. Relaciones publicas y más publicidad. Caro, caro, muy caro. Cuando ya se tiene una cierta experiencia en Internet y se sabe que esperar de los usuarios de este medio, tiene a su alcance el mercado más barato de atacar. Además, este publico le hará saber su opinión sobre sus productos de la manera más rápida, más fácil y más económica posible. Por el costo anual de una página Web o dos, tiene la oportunidad de disponer de una bola de cristal que le dirá donde y cómo posicionar su nuevo producto o servicio de forma adecuada.

3.4.17 Para impactar en los medios de comunicación

Todo tipo de negocio necesita la difusión que los medios de comunicación pueden ofrecer, tal como vimos en la razón numero 5. Los medios de comunicación y los periodistas de este país están evolucionando cada vez mas hacia un modelo total de captación electrónica de la

información. De hecho ya lo hacen de forma parcial a través de las agencias de noticias. El próximo paso será recibir la información de los famosos dossiers de prensa vía on-line. Ya se pueden ver algunas iniciativas locales de esto, pero lo más importante es que cualquier empresa puede realizar esta actividad e impactar desde hoy mismo en los medios de comunicación de forma rápida y eficiente a través de la información en su Web.

3.4.18 Para llegar al mercado educativo y juvenil

Si su mercado es el de la educación, considere seriamente el hecho de que la mayoría de universidades están conectadas a Internet y dan acceso a sus alumnos y profesorado a través de sus redes. Además, según estimaciones del sector, la mayoría de niños entre 12 y 17 años en los países desarrollados serán usuarios de Internet en los próximos 5 años. Libros, tiendas de deportes, academia de todo tipo, moda juvenil y cualquier otra actividad que desee abarcar este mercado necesita tener su Web desde ahora.

3.4.19 Para atacar mercados especializados

Si se dedica a comercializar estanques para piscifactorías, reproducciones de arte nipón o lecciones en vídeo de cómo pilotear un avión. Se puede llegar a pensar que con este tipo de productos Internet no es el mejor sitio para estar. Pues bien, pienselo otra vez. Internet ya no es ni será nunca más un reducto de científicos o informáticos. Con los más de 6 millones de usuarios del peor escenario que dibujamos en la razón número 1 creciendo a un ritmo superior al 10% mensual acumulativo en todo el mundo, incluso el más extraño y recóndito grupo de interés estará representando en grandes cifras que maneja la red. Dado que Internet

tiene unos cuantos buenos buscadores de información, sus clientes siempre podrán encontrarle de la forma más fácil. A usted o a su competencia.

3.4.20 Para cubrir su mercado local

Hasta aquí se ha hablado del potencial de poner información de su negocio al mundo a través de páginas Web, pero que hay de su mercado local, se preguntará usted. Si usted está situado en Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey o cualquier otra ciudad de nuestra geografía es probable que existan muchos posibles clientes de sus productos o servicios con acceso a Internet para hacerle considerar seriamente la oportunidad de experimentar el marketing a través de la Red. Pero realmente no importa donde esté usted. Si su cliente más importante tiene acceso a Internet, usted también debería estar allí.

CAPITULO CUARTO

ESTRATEGIAS PARA INTRODUCIR SU EMPRESA AL COMERCIO ELECTRONICO

Muchos creadores y científicos imaginaron el año 2000 animado de pequeñas naves voladoras, robots domésticos, prótesis biónicas, viajes intergalácticos y hasta un exótico vestuario de telas metálicas adheridas al cuerpo. Nada se ha visto a la vuelta del siglo XX, a no ser por los brillantes y ajustados trajes que usan quienes practican deportes invernales. En ese mismo contexto, muy pocos pudieron avizorar que los hombres de negocios recibirían el nuevo milenio con camisas, trajes y zapatos convencionales y desplazándose en automóviles sofisticados; aunque sin duda alguna, herederos de las últimas tecnologías. Lo que tampoco imaginaron los afebrados novelistas de la posguerra es que esos hombres podrían llevar consigo un teléfono celular con el cual conectarse a cualquier lugar del mundo, un localizador vía satélite, una computadora del tamaño de un libro y una colección de tarjetas de plástico para abrir puertas, activar teléfonos y realizar operaciones bancarias instantáneas.

Quienes pensaron que el hombre del nuevo siglo viajaría de vacaciones a la luna, nunca soñaron con Internet y la revolución digital; mientras que el Internet y la revolución digital han dejado de pertenecer al imaginario mundo de la ciencia-ficción para transformar, cada día con más ímpetu, la realidad cotidiana de las personas y los negocios, permitiendo por medio de esta nueva era digital ofrecer ahora oportunidades, ayer inexistentes, para elevar los estándares de productividad y eficiencia en empresas de todos los tamaños.

Una cosa mas que tampoco previeron es que uno de los retos más importantes de esta época sería la difusión de la información y por supuesto una nueva manera de hacer negocios: el comercio electrónico.

El comercio electrónico, por ejemplo, es la punta de un iceberg dentro de Internet, que cambiará para siempre la forma en que se realizan las transacciones de negocios, así como las relaciones humanas en la aldea global de fines de milenio. Donde "la cuestión de "internetizar" un negocio podrá ser en breve un sinónimo de globalización, porque el mundo se encontrará en un solo lugar: la Red", según palabras de Nicholas Negroponte pronunciadas en uno de sus seminarios basados en su libro *Being Digital*.

4.1 COMERCIO ELECTRONICO

“ El Comercio Electrónico es lo que sucede cuando usted combina el amplio alcance de Internet con los vastos recursos de los sistemas de computación tradicionales ”. ¹³

El Comercio Electrónico son muchas cosas a la vez, no sólo es vender a través de la Red, esa es únicamente una pequeña parte. Es también el manejo de los procesos internos, la satisfacción de los clientes y el soporte técnico que se brinda a los usuarios.

Es algo muy dinámico e interactivo. Su alcance es muy amplio – desde intranets privados, hasta el Internet público, pasando por extranets compartidos. Utiliza a Internet para unir a clientes, vendedores, proveedores y empleados de una manera nunca antes posible. En resumen, los negocios electrónicos son conectar eficientemente la información valiosa con la gente que la necesita.

Los negocios electrónicos a través de Internet ofrecen abundantes oportunidades. Muchas compañías alrededor del mundo ya venden y compran a través de Internet. Se conectan con sus clientes, proveedores, accionistas y con ellos mismos. Aunque también hay algunos retos, tales como la seguridad, escalabilidad y confiabilidad; son reales, pero son superables, y ya hay un camino recorrido para solucionarlos.

¹³ www.ibm.com

4.1.1 Una mejor manera de hacer negocios

“ Los negocios electrónicos en Internet consisten en llevar a Internet los procesos esenciales de su negocio para mejorar el servicio al cliente, reducir los ciclos de producción, obtener más resultados con recursos limitados, e incluso vender cosas. Ofrece nuevas formas de oportunidades, necesidades, reglas y retos “. ¹⁴

El Comercio Electrónico cambia la forma en que las compañías trabajan: usar la tecnología para bajar los costos, mejorar su eficiencia, dar más velocidad a sus respuestas. Esa rapidez se traduce en la completa satisfacción de los clientes.

Sin lugar a dudas “Internet cambiará la relación entre consumidores y productores muchísimo más de lo que podemos imaginar. Internet no es sólo un canal para el marketing; tampoco es simplemente otro medio de publicidad ni una forma para acelerar las transacciones. Internet es la base para un nuevo orden industrial”.¹⁵

La etapa culminante es el comercio electrónico: en la cual todos los interesados están conectados a una misma red y emplean los mismos protocolos.

Hoy en día los usuarios de empresas de mensajería pueden rastrear la situación de su envío, quién lo recibió y a qué hora; en el futuro será factible que un cliente establezca la ubicación de su facturación o de su cheque, que un asegurado averigüe el trámite de su indemnización o que un

¹⁴ Idem.

padre de familia conozca las calificaciones escolares de su hijo. Y no es fantasía: en Canadá ya existen escuelas en cuyos salones se han instalado cámaras de video que registran la actividad cotidiana, y por medio de sistemas digitales colocan estas imágenes en una página de Internet. De manera que desde cualquier computadora, los padres pueden "visitar" a sus hijos y comprobar su comportamiento y aplicación. Así pues, podemos decir que, el futuro cercano atestiguará una gran revolución en la forma de trabajar y hacer las cosas cotidianas.

Ya es un hecho la existencia de empresas virtuales y empleados a distancia, los llamados telecommuters, que desde su casa, teniendo acceso a una línea dedicada o la red pública, pueden hacer el mismo trabajo que harían desde una oficina.

Es el caso del vendedor o del empleado que se dedica a dar soporte técnico, que prácticamente nunca está en el negocio principal sino que se mueven entre sus clientes, comunicándose en forma electrónica con su empresa, consultando inventarios, procesando presupuestos o fincando pedidos desde el sitio mismo de la venta.

Aunque Internet aún representa una parte insignificante del total de las compras, su crecimiento es extraordinario. En un estudio realizado en 1998, Jupiter Communications reportó que 10 millones de personas en Estados Unidos compraron algún producto en la Red durante 1997, en comparación a prácticamente cero hace apenas unos cuantos años. Sin embargo no hay ningún otro canal de ventas que esté creciendo de una forma parecida. Ni existe otra forma de hacer negocios capaz de crecer, sin tener que construir un local comercial o contratar una numerosa plantilla de vendedores.

¹⁵ HAMEL, Gary. Internet o fracaso. Fortune. Vol.2. no. 25. Pag. 1

Por supuesto que en este trabajo no se pretende afirmar rotundamente que la Web vaya a reemplazar la venta minorista tradicional. Sin embargo, la Web sí va a cambiar fundamentalmente las expectativas de los clientes sobre la conveniencia, la rapidez, las opciones, el precio y el servicio disponibles.

4.2 NUEVAS OPORTUNIDADES PARA NEGOCIOS

No es una novedad, la explosión de Internet y de otras herramientas digitales abre nuevas oportunidades para las empresas medianas y pequeñas, que con inversiones mas o menos accesibles pueden tener acceso no ya al mercado local, sino a un mercado globalizado. Aunque algunos analistas imaginan que el gran escaparate de Internet puede ser la oportunidad para que las grandes empresas acaben con las pequeñas, porque los clientes de todo el mundo podrían hacer negocios directamente en las casas matrices, también es cierto que las pequeñas pueden contactarse con consumidores de todo el mundo y navegar libremente entre los grandes acorazados. Es el caso de la poblana Muebles Rústicos Segusino, por ejemplo, cuyas páginas Internet están disponibles en varios idiomas y accesibles a compradores y mayoristas alrededor del mundo. No es sorprendente, entonces, que 90% de su producción –unas 30,000 piezas mensuales– vaya a más de 50 países en América, Europa y el Pacífico.

Así las cosas, podemos decir que Internet permite el ingreso de nuevos jugadores, que en el comercio convencional hubieran tenido escasas oportunidades, y cita el caso de un alumno del Tec, que en página de la red publicó un anuncio para vender el café que producen sus familiares en Veracruz. A los tres días tuvo que quitar el anuncio, porque le habían llegado tantos pedidos que no se daba abasto para surtirlos. Como el gran industrial no puede impedir que sus pequeños competidores se expongan en la red, y una página en Yahoo; o Altavista es lo más cercano a la democracia comercial, porque comparten la cartelera empresas de todo tamaño en todo el mundo.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Y si un comerciante o un fabricante tienen un producto atractivo y competitivo, ya no tiene necesariamente que apoyarse en un banco de comercio exterior, ir a ferias y exposiciones, o anunciarse en costosas revistas.

Según un especialista de la corporación IBM México, " más del 60% de los negocios que se hacen ahora por Internet son realizados por empresas pequeñas y medianas ". Este mismo experto, explica que IBM México ofrece a sus clientes soluciones integrales de negocios y un catálogo de 10,000 aplicaciones para cualquier necesidad.

De este modo está siendo factible que un empresario pueda acceder en forma remota una línea de producción manufacturera, conocer el estado de la producción, los inventarios de productos terminados y en proceso, y mucha otra información sustantiva para la marcha del negocio.

Sin embargo, tampoco hay que llamarse a engaños porque, por lo menos en lo que se refiere al comercio a distancia, éste empezará a desarrollarse en los niveles económicos más altos de consumidores, que son quienes tienen acceso a la base tecnológica necesaria, así como el poder adquisitivo suficiente para absorber los cargos de sus compras más los correspondientes gastos de envío, mismos que definitivamente afectan el precio final de los productos.

4.3 COMO EMPEZAR SU PROPIO NEGOCIO ELECTRONICO

Estar presente en Internet le da a cualquier compañía, sin importar su tamaño, la oportunidad de alcanzar nuevos mercados y clientes a pesar de los límites geográficos y los distintos horarios. Aunque abrir una tienda en Internet es como cualquier otro aspecto en el manejo de un negocio; se requiere una adecuada planeación y cuidadoso análisis.

Antes de empezar a diseñar un sitio Web, se debe considerar qué tecnologías disponibles desea usar y en qué áreas de la compañía desea usarlas. Pero antes que todo, contestarse preguntas como las siguientes: ¿ a quién se enfocará el negocio ?, ¿ si éste será usado para dar servicio a los clientes actuales y/o para atraer a clientes nuevos ?. O bien, ¿ solo será usado en forma interna para ayudar con las tareas administrativas, planeación y producción del actual negocio ?

También se necesitará determinar quién hará el trabajo para crear las páginas y los programas para el sitio Web; y si se están agregando computadoras al negocio, se necesitará un administrador del sistema que administre la o las computadoras, maneje la seguridad y actualice el software y/o hardware. Será necesario también ver si se puede lograr esto con el personal actual o si se necesitará contratar más personal. Y si se decidiera contratar a alguien, se tendrá que ver dónde encontrarlo y cómo asegurarse de que se está contratando el empleado requerido.

Colocar un negocio en Internet es muy parecido a comenzar un negocio de la forma tradicional, esto en cuanto a que muchas de las cosas son puestas en marcha gracias a la colaboración de varios especialistas que intervienen en la planeación, organización y puesta en operación.

Existen para dicho efecto agencias de servicios y asesores que pueden ayudar asesorando en las siguientes áreas del nuevo negocio:

- Especificar su público
- Encontrar un proveedor
- Establecer su sistema
- Establecer un servidor
- Diseñar sus páginas Web
- Publicar sus páginas Web
- Anunciar sus páginas Web
- Proporcionar soluciones Web e Internet personalizadas.

La cantidad de trabajo que se haga para poner el negocio propio en Internet estará en proporción directa de cuánto tiempo se tenga. Será indispensable proporcionar lo que se pueda y dejar que los expertos hagan el resto.

Lo importante que se debe recordar es que incluso si uno no tiene el tiempo o paciencia para hacerlo todo por sí mismo, es muy recomendable recurrir a una agencia externa especialista en el área, quién podrá ofrecer los servicios de una forma más eficiente y quizá no costará tanto como pudiéramos imaginarnos.

A continuación se identificarán varios asuntos financieros y técnicos claves para los negocios, que cualquier compañía que desee entrar a Internet debe considerar en su preparación para el comercio electrónico.

1. Consideración de algunos asuntos del negocio

Identificar con precisión a los clientes,
Pensar en el mercado meta,
Prepararse para las ventas,
y extender la marca.

2. Planeación de las finanzas

Hacer un plan financiero,
Calcular los gastos y,
medir el retorno sobre la inversión.

3. Implementación de la tecnología

Determinar la presencia en Internet,
Diseñar un centro de datos y,
Conseguir ayuda de expertos.

4. Dar el siguiente paso

5. Iniciar operaciones

4.3.1 ASUNTOS DE NEGOCIOS

4.3.1.1 Identificación de los clientes

Ahora que se ha tomado la decisión de comenzar un negocio en Internet, se necesita planearlo. Pero antes que pueda comenzar a considerar la realización de los detalles, se deberán responder unas cuantas preguntas básicas que ayudarán a guiar la elaboración.

En particular, es necesario decidir cuál será el mercado meta. Se necesita determinar qué servicios se desean realizar en Internet. Después de esto se necesita determinar en qué parte de Internet puede obtener los mejores servicios para dicho negocio. Y , por último, se debe decidir cómo va a poner en práctica el plan.

La primera pregunta que se debe contestar cuando se planee un negocio en Internet es, ¿ a quiénes se dirige este negocio ?

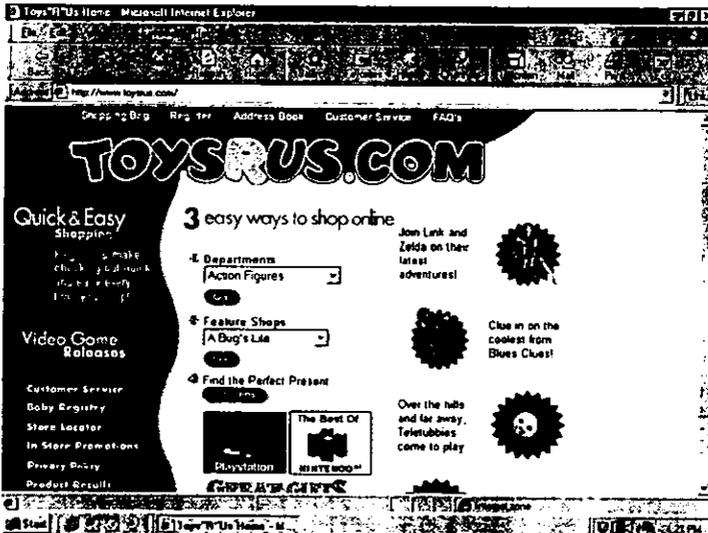
Como es sabido, una página en Internet puede ser usada para un servicio interno de la empresa, pero si va a ser usado en forma externa, se debe decidir el público al que estará dirigido. Esta decisión tendrá un impacto en la apariencia y sensación del sitio.

Será pues necesario pensar en el grupo de edad al que se está tratando de atraer más directamente; para poder así planear la apariencia y sensación apropiadas para el grupo o mercado seleccionado.

Si dichas páginas están dirigidas a un público general, es probable que se desee conservar la apariencia general, por ejemplo gráficos y texto, con una línea simple y conservadora.

Esta técnica funciona mejor para todos los grupos de edad, mientras que, el público de edad avanzada puede desear ver texto de tamaño grande.

Pero si se está dirigiendo a niños, necesita poner atención al nivel de lectura del texto.





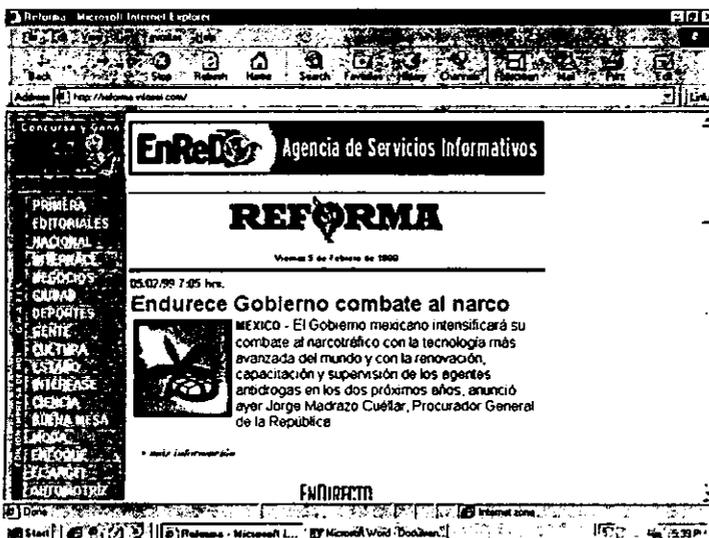
Si se dirige a los adolescentes, un grupo de edad muy influido por los juegos de video y videos musicales, su apariencia y sensación deberán recurrir a estas expectativas, esto es, el público joven podría querer ver más gráficos interesantes con un texto simple. Existen estudios que demuestran que la mayoría de usuarios de computadoras se encuentran entre las edades de 18 y 45 años, lo que significa que si sus productos o servicios están dirigidos a consumidores jóvenes, sus oportunidades de éxito son mayores, ya que ellos representan la mayor parte de usuarios de Internet.

Cabe mencionar que las personas en Internet siempre están buscando lo último y que además les proporcione la mayor comodidad posible, por lo que se debe tener esto muy presente cuando se esté planeando y diseñando la página.

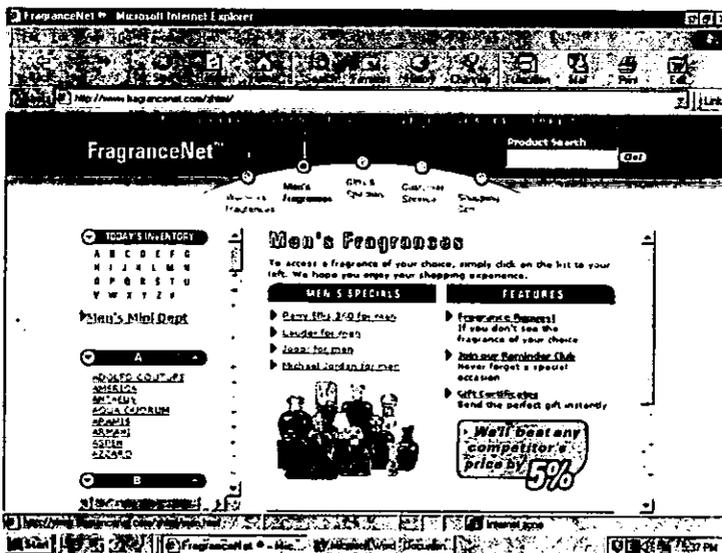
Los usuarios actuales de Internet tienden a querer páginas que les permitan hacer lo más posible de la manera más sencilla. Por lo que es muy recomendable usar vínculos, formularios, animaciones y tecnología interactiva. De manera que cualquier página que ofrece al usuario conveniencias que suele encontrar en múltiples páginas será una página más popular que una que no las tenga.

Si se está planeando ofrecer servicios comerciales, se deben tomar en consideración varios aspectos estratégicos, como por ejemplo: asegurarse de ofrecer muchas cosas de forma gratuita junto con los servicios cobrados; al dirigir las páginas hacia el tipo de usuario de negocios y ofrecer muchas cosas que hacer e información que recopilar, puede enganchar al usuario para que necesite su servicio diariamente, y una vez que tiene al usuario acudiendo a su sistema diario o semanalmente, puede establecer un público cautivo con el que puede probar ideas y productos nuevos.

Si el propósito de dichas páginas Web es mostrar los productos para su venta, será necesario que adapte sus páginas para el público que pretende alcanzar realizando gráficos y texto apropiados para llegar de una manera efectiva a los clientes.



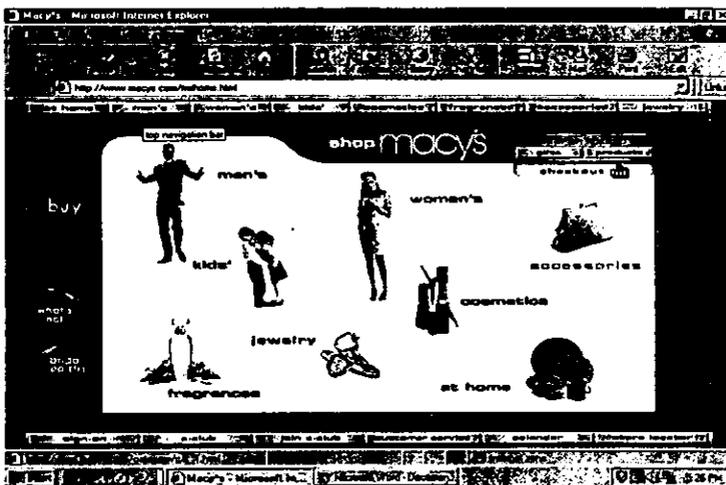
Cabe recordar que muchos pequeños negocios se apresuraron a participar en Internet cuando estaba en sus inicios, la mayoría de los sitios originales ofrecían una información básica al estilo de folleto. Sin embargo ahora, las compañías necesitan algo más que darse a conocer – hacer negocios on line - . Aunque, vender en Internet es una actividad totalmente diferente a proveer información básica; se parece más a vender a través de cualquier otro medio o canal de distribución. En plan de realizar ventas por Internet es importante: establecer confianza, a través de crear un sitio que haga que los consumidores encuentren atractivo comprar on-line y, además, que sea entretenido.



Una forma de descubrir qué es lo que funciona consiste en pasar algún tiempo navegando por los sitios que están obteniendo buenos resultados vendiendo productos on-line – los cuales van desde ropa hasta automóviles.

A continuación algunas recomendaciones para conseguir ventas en Internet:

1. Dejar en claro las opciones a sus clientes. ¿ Comprar o simplemente echar un vistazo ?, ¿ Pedir un catálogo o enviar un mensaje al departamento de servicios al cliente?. Así, el cliente sabrá exactamente sus posibilidades desde el primer click que hace en el sitio .
2. Mantener actualizada la página. Las marcas de página o bookmarks, son muy útiles ya que a través de ellas, los navegantes de la Web no sólo vuelven a visitar su site, sino se dan cuenta rápidamente si hay algo nuevo. Hacer énfasis sobre lo nuevo, eliminando oportunamente el material sobre eventos pasados y evitando el manejo de muchas fechas en la página.
3. Facilitar la búsqueda de los productos o servicios disponibles. La tienda departamental Macy's (www.macys.com), que ha organizado su ropa en categorías: para hombres, para mujeres y para niños. La capacidad para hacer una búsqueda en Internet es una de las grandes ventajas de comprar on-line, el Administrador del Negocio tendrá que considerar esto como un punto clave en el proceso de planeación y diseño del site.

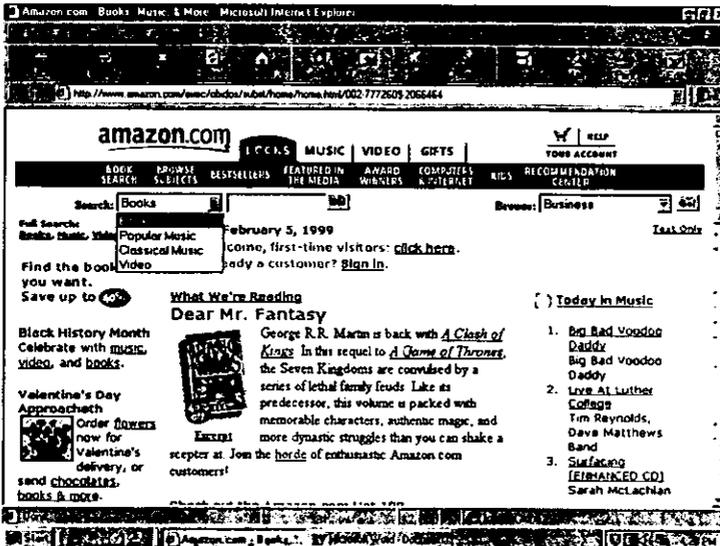


4. Recompensar a los clientes por comprar on-line. Algunos sites ofrecen gangas a las que sólo sus clientes habituales pueden acceder. Otros muestran las ventajas de los gráficos en informática: por ejemplo, Gap (www.gap.com) que permite a sus visitantes por mencionar sólo un detalle: vestir a un muñeco de papel virtual con ropa de su inventario, de manera que pueda mezclar estilos y colores de su ropa antes de decidir su compra.



5. Mantener el contacto con los clientes. Establecer en la página una opción para servicio a clientes, donde a través del correo electrónico se pueda establecer una retroalimentación continua entre la empresa y sus clientes, existen ya muchas empresas que lo están haciendo y con muy buenos resultados. Otra alternativa mas es ofrecer un boletín por correo electrónico, lo que permitirá al cliente saber cuándo existen ofertas para determinados productos o servicios.

Por ejemplo la librería virtual (www.amazon.com) envía críticas breves de libros clasificados en distintas categorías.

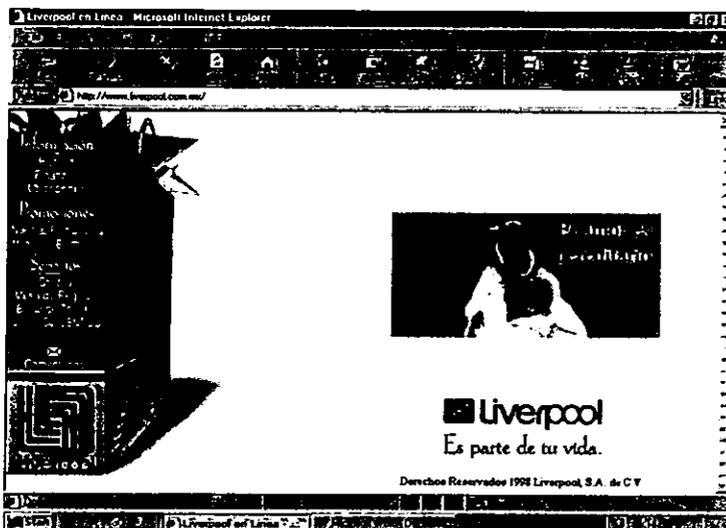


Un sitio original en este sentido es 1-800-Flowers (www.1800flowers.com) en el que incluso el cliente puede hacer un envío de flores o un regalo en una fecha determinada especificada por el cliente.



6. Tranquilizar a los clientes sobre sus preocupaciones de seguridad. Es indispensable no pasar por alto que este es un punto crítico en el comercio electrónico en Internet, por lo que se debe ofrecer una conexión segura con su servidor para las transacciones con tarjeta de crédito y explicando y difundiendo además sus beneficios. A manera de comentario al margen, la mayoría de la gente no sabe que el símbolo de la llave rota en Netscape y el candado en el Explorer de Microsoft indican una conexión en clave.

7. Además de lo anterior, es indispensable, ofrecer a los clientes la opción de hacer su pedido vía telefónica, se puede establecer un servicio 1-800 o simplemente, destinar unas cuantas líneas telefónicas y sus correspondientes operadores que atiendan amablemente y en la lengua que el cliente solicite. O bien , proporcionar la ventaja de que el cliente pueda hacer su pedido a través de un formato de pedido electrónico vía e-mail. En todos los casos anteriores el cliente deberá contar con la posibilidad de realizar su pago, bien a través de un cargo automático a su tarjeta de crédito o bien a través de un depósito bancario en el banco de su mayor comodidad.



8. Si estas recomendaciones son consideradas en la planeación y desarrollo de un negocio en Internet, sería completamente seguro que los clientes reducirían en gran medida su desconfianza en el comercio electrónico y no sólo eso sino que además incrementaría su preferencia por realizar sus compras en Internet.

9. Garantizar al cliente su completa satisfacción o la devolución de su dinero. Debido a nuestra cultura de consumismo y muchas otras implicaciones; actualmente los clientes quieren ver, probarse y comparar los productos o servicios que deseen adquirir, y desgraciadamente las compras en Internet no suplen del todo esta necesidad de los clientes, proporcionando sin embargo otras muchas que ya se han mencionado a lo largo de este trabajo. Dada esta realidad, en un negocio en Internet es indispensable ofrecer abiertamente la estrategia de aceptar devoluciones.

10. De esta manera, los clientes tendrán más confianza en su negocio , y regresarán a este si se les devuelve su dinero con prontitud en caso de insatisfacción, aunque bueno, la compañía debe estar prevenida para este tipo de variaciones.

Todos los aspectos anteriores son muy importantes de considerar al planear y diseñar un negocio para Internet, y se debe tener mucho cuidado al llevarlos a la práctica asegurándose que contribuyen a dar valor a los clientes , ya que debemos recordar que, " *hacer que el público llegue a su puerta es bastante fácil en Internet, sin embargo, si cruzan esa puerta y no ven nada de interés o conveniencia será muy difícil conseguir que regresen* ".

4.3.1.2 Tomar en cuenta el mercado meta

Es buena idea pensar en qué servicios o productos le gustaría ofrecer a un mercado meta, aunque mas bien, sería mejor determinar qué productos o servicios son susceptibles de poner en un negocio a través de Internet, que pudieran garantizar un poco más el éxito comercial de su compañía. Para lo cual, a continuación se presentan algunas ideas al respecto:

a). Actualmente las *necesidades de los clientes* se están haciendo *comunes* . El grado en que clientes en diferentes países tengan los mismos gustos y necesidades en cuanto a determinada categoría de producto o servicio sería una pauta muy clara de qué necesidades atender. Y lo que es realmente de llamar la atención es que las necesidades se han vuelto muy comunes en gran parte del mundo. También se debe distinguir que en los últimos tiempos, lo que tiene éxito en un país se puede convertir rápidamente en éxito global, por ejemplo: productos de la industria farmacéutica, ropa casual, alimentos, música, cine, etc.



b). Y esto ha dado por resultado : *clientes globales*. Los cuales son los clientes meta de un negocio que se pretende poner en Internet, aun que no por eso se deberán despreciar a los demás tipos de clientes potenciales que puedan llegar a la página de la compañía gracias a las bondades que este medio proporciona.

Pensando en los puntos anteriores los productos y servicios con más posibilidades de éxito en este momento , serian aquellos que :

Sean desarrollados pensando en el mercado global, en lugar de tener que adaptarlos después para un mercado nacional. Son válidas algunas variaciones para comercializarlas en mercados locales, pero en la medida en que estén más estandarizados los productos , se tendrán más ventajas operativas para la empresa en cuanto a su eficiencia y rentabilidad. Por lo que los Administradores dispuestos a poner un Negocio en Internet deberán empezar por: identificar mercados globalmente estratégicos, y después entender las necesidades de dichos mercados. Lo más importante es que deben buscar características comunes en vez de diferencias. O bien , una segunda opción, menos deseable pero más común, será buscar la adaptación de dichos productos o servicios existentes a mercados locales.

Así pues, debemos tener presente que al diseñar productos y servicios:

- Los productos y servicios globalmente estandarizados proporcionan no sólo el beneficio de economía en los gastos sino además la mejora de calidad y la preferencia de los clientes.
- Los mejores productos globales suelen ser los que se diseñan como tales desde el principio mas bien que las adaptaciones posteriores de productos nacionales.
- Los diseñadores de productos y servicios globales deben tratar de maximizar la base global común, pero permitiendo al mismo tiempo adaptaciones locales de dicha base.

- Al investigar las necesidades de los clientes en diversas partes del mundo, los administradores deben buscar analogías en lugar de diferencias.

4.3.1.3 Si se vende a consumidores finales

Considerar si los productos o servicios pueden enviarse fácilmente a lugares distantes o si pueden ser enviados vía e-mail o si pueden ser descargados en las computadoras de los consumidores, por ejemplo el software. Si es así, Internet es una poderosa herramienta para este tipo de negocios.

4.3.1.4 Si se vende a otras empresas

Se debe tomar en cuenta los procesos de compra de los clientes meta, en cuanto a: ¿ cómo pagan ? ¿ si tienen departamentos de compras o agentes con fácil acceso a Internet. ?, ¿ si hacen transacciones simples con tarjeta de crédito ?, ¿ o si dependen de sus estructuras corporativas de compras ?. Muchos clientes corporativos tienen que usar ordenes de compra. Si fuese así, se debe preguntar a cerca de las garantías de pago, así como averiguar qué tipos de controles y garantías cubren.

Hacer negocios en Internet significa que los clientes podrían estar en cualquier lado, lo cual hace más difícil la distribución y entrega de los productos , así como la recaudación de la cobranza de cuentas, para lo cual se tiene que estar preparado.

4.3.1.5 Se debe estar preparado para entregar los productos

Los nuevos negocios electrónicos deben estar preparados para recibir una gran cantidad de ordenes de compra que vendrán a través de Internet. Por lo que se deberá analizar la infraestructura de

distribución y cómo la compañía manejará los nuevos negocios generados en Internet; prestando especial atención a cosas como:

Impuestos.

Si se va a vender dentro de su país, se debe estar seguro de cumplir con las disposiciones sobre impuestos al valor agregado u otras tasas. Para el fisco, el comercio por Internet es igual que el comercio "real". Si se está realizando un envío internacional, contacte una embajada o consulado del país con el cual está haciendo negocios. El impuesto jurisdiccional es una consideración compleja y evolutiva para los negocios electrónicos.

Manténgase en la corriente siguiendo muy de cerca la prensa especializada en asuntos legales, información tecnológica y minoristas.

Costos de logística y envío.

Estos variaran considerablemente dependiendo del tipo de negocio y el tipo de producto que se venda.

Impuestos de importación y aduanas.

Existen un buen número de derechos y obligaciones que aplican en las ventas a nivel internacional, por lo que conviene se tenga un detallado conocimiento de ellas.

Un buen lugar para aprender acerca de los detalles de estos asuntos son las grandes compañías de envíos, como Federal Express, United Parcel Service y AirBorne Express. Usted también puede buscar en Internet a proveedores de productos y software de logística.

4.3.1.6 Extender la marca

La presencia de una compañía en Internet , como se ha mencionado, debe ser una extensión de sus otros esfuerzos de mercadeo, o bien ser el medio principal de presencia en el mercado, en ambos casos; para hacerlo efectivo se tendrá que llevar a los clientes hasta su Sitio Web, lo cual requiere un esfuerzo consistente y proactivo para aumentar el conocimiento de su existencia. Por lo que debe hacer de la dirección de su Sitio Web una parte integral del esfuerzo de mercadeo y de sus materiales: bien sean impresos , T.V., publicidad en radio, promociones, correo directo o relaciones públicas.

4.3.2 ASUNTOS FINANCIEROS

4.3.2.1 Bosquejar un plan financiero

Poner un negocio en Internet puede ser una inversión considerable, por lo que se deberán analizar cuántos productos, o unidades de un producto en particular se tienen que vender para que valga el esfuerzo. Y mas si el negocio es pequeño o mediano se deben buscar asesorías sobre alternativas de financiamiento o considerar una sociedad.

4.3.2.2 Calcular los costos básicos.

Los sitios Web grandes, sofisticados y constantemente actualizados con enlaces a bases de datos, sistemas de pago y controles de inventarios pueden llegar a costar sumas de dinero muy altas. Aquí están unos estimados de costos para un Sitio Web básico para comercio electrónico que incluyen gráficos simples y interactividad mínima para los clientes:

Software.

El costo aproximado del Software para Internet y Comercio Electrónico se puede conseguir entre un rango de los \$ 5,000 y \$ 7,500 dólares.

Servidor para Internet.

Un servidor adecuado para Internet puede costar entre 9,000 y 12,000 dólares. En el que se pueden recibir 100,000 entradas al día.

Diseño.

El diseño de un Sitio Web es importantísimo para la oferta de un producto o servicio, ya que se corre el riesgo de que un sitio Web que está mal diseñado no logre un impacto óptimo. Los sitios Web que están amontonados, son difíciles de entender, son demasiado raros o demasiado aburridos, pueden alejar a clientes potenciales. La mayor parte de los sitios Web deberán usar las teorías de diseño usadas en los medios impresos, como las siguientes:

- No amontonar demasiada información en un espacio.
- Usar gráficos y textos que sean apropiados para el tema.
- Seleccionar gráficos, textos y otros elementos de diseño que son de una naturaleza similar y que se complementen entre sí y no choquen.
- Organizar el material de modo que conduzca al espectador a través del material de una manera fácil y lógica.

Por su parte, el diseño, desarrollo y la implementación de un simple Sitio Web puede tomar de 300 a 400 horas. Si se contratara a alguien para el trabajo, los costos pueden variar

entre 60 y 90 dólares por hora, dependiendo de la actividad, como diseño gráfico, desarrollo de código, código HTML y redacción. Integrar el Sitio Web con un sistema de negocio existente puede tomar otras 200 o 400 horas de servicio de integración. Lo cual nos podría implicar gastos de **\$ 5,000 a \$ 7,000 dólares**.

Localización.

Si se escoge tener un Sitio Web interno, esto significa que el site es propio y administrado por uno mismo; ya que también existe la alternativa de arrendar todos los recursos tanto técnicos como materiales, lo cual representa una insuperable mejoría en gastos inversión y operativos, aunque la desventaja mayor sería que nada estarían en propiedad, lo cual es bueno o malo según sus planes y estrategias a seguir para el negocio. Pero si se decidiera por la primera opción, entonces se deberá estar dispuesto a pagar de **\$ 1,500 a \$ 2,000 dólares** por una conexión estándar a Internet y un gasto por mantenimiento de la página de entre **\$ 2,500 y \$ 3,000** al mes.

Total de la Inversión : \$ 25,000.00 dólares aproximadamente.

4.3.2.3 Medir el retorno de la inversión

La clave para un negocio electrónico exitoso está en examinar de cerca el retorno por la inversión. Se deben considerar los costos que se minimizan o eliminan como impresión, manejo y despacho de catálogos de papel. Recordando que un Sitio Web para comercio electrónico permitirá extender el alcance del negocio ya que traerá clientes de regiones que nunca fueron tocadas previamente sin los gastos asociados con la apertura de una tienda o la distribución de catálogos.

4.3.3 ASUNTOS TECNICOS

4.3.3.1 Determinar la presencia en Internet

Existen cuatro niveles básicos para la presencia en Internet. Cada uno es más sofisticado que el anterior y requiere más recursos, pero también produce más beneficios.

Solamente contenido

Un folleto electrónico publica información sobre su compañía y sus productos, pero no tiene un mecanismo de ordenes interactivo. Es una forma fácil y electrónica de distribuir información sobre su negocio, pero los clientes tienen que salir de Internet para hacer pedidos y el contenido queda obsoleto rápidamente.

Comercio en línea, pero sin una integración con sus sistemas de negocio.

Usted puede crear catálogos dinámicos, su negocio puede operar las 24 horas del día, 7 días a la semana y usted puede tomar pedidos a través de Internet. Pero si esto aumenta su negocio, también representará una gran carga para los procesos internos, particularmente si las ordenes tienen que procesarse manualmente.

Integración de su Sitio Web sólo con los sistemas de pago de su negocio.

Usted puede recibir pagos, pero no existe una manera fácil de construir enlaces, por ejemplo, entre las ordenes a través de Internet y el inventario de su almacén.

Una integración completa de su Sitio Web con el resto de su negocio.

Esto requiere planeación y recursos. Pero integra su Sitio Web con todos los aspectos de los sistemas de pago de su negocio, cumplimiento de pedidos, control de inventario y con todas las funciones tradicionales de su negocio para hacer su presencia digital una verdadera extensión de su compañía.

4.3.3.2 Conseguir ayuda de expertos

Sin duda habrá muchas modas y tendencias dentro de Web e Internet. Lo interesante de este medio es que los negocios e individuos pueden experimentar con ellas un compromiso de recursos financieros mínimo. Web en muchas formas todavía es desconocido e innovador para los individuos y compañías, pero no por eso se deja de reconocer su valiosa utilidad y potencial en el mundo de los negocios.

Es mejor buscar asistencia técnica a la hora de instalar un Sitio Web. Es posible que lo pueda hacer uno mismo, pero lo más seguro es que el tiempo estará mejor empleado – y su negocio mejor servido, si usted se concentra en los negocios – mas que en el asunto de la tecnología.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha hablado de las múltiples y variadas ventajas que trae consigo el Internet, y mucho más específico, el Internet como un nuevo canal de distribución para los negocios internacionales.

Como es sabido, en estos momentos existe una nueva y gran característica en el surgimiento de las compañías exitosas del mañana; y es que éstas desde su nacimiento deberán ser "internetizables", entendiendo esta expresión como la capacidad de adaptación para acceder a ellas a través de Internet.

La máxima en los negocios actualmente es "internetizar o morir" (frase totalmente propia o por lo menos nunca antes leída, aunque suene demasiado drástica) , pues ahora ya no se requerirá tener más locaciones, empleados e inventarios. En estas condiciones, los administradores podrán enfocarse a la optimización de los recursos para lograr una proyección global de su estructura interna y conseguir mayores mercados, clientes y proveedores; conectados todos en un mismo canal de comunicación que pueda satisfacer de la misma o mejor manera que las tradicionales; y este es precisamente: Internet.

De manera que una eficiente y adecuada puesta en marcha de un negocio electrónico en Internet permitirá a la empresa: la reducción de costos de operación, pues con la apertura de servicio y atención a clientes via Internet, ya no se requerirán más y más sucursales; y de esta forma se facilitará la entrada a un mercado global con presencia efectiva e inmediata; además de proporcionar beneficios incalculables a los clientes por medio de precios competitivos, comodidad y confidencialidad en su proceso de compra, aportando en su conjunto una mejor y más eficiente satisfacción de las necesidades de los clientes.

A pesar de una lista de sinfines de ventajas que he mencionado de poner un negocio en Internet, en recientes estudios realizados por Forrester Research, se pronosticó que el comercio electrónico no representará más del 6% de las compras minoristas en el año 2003.

Por supuesto que una de las razones más evidentes de esta situación es que, a pesar de los muchos o mas bien pocos esfuerzos que se han hecho por promover el comercio electrónico, la gente querrá siempre disfrutar de la " experiencia social " que supone el " ir de compras " .

Sin embargo, aunque este porcentaje pronosticado siga siendo muy pequeño, representará ingresos nada despreciables. Se prevé que muchas más compañías se convencerán rápidamente y tomaran la acertada decisión de entrar a Internet, por las muchas ventajas que ésta representa para los nuevos negocios internacionales.

Así que las compañías que se apresuren a intentarlo, que aprendan y se adapten, y que estén dispuestas a seguir aprendiendo, serán las ganadoras; mientras el resto saldrá perdiendo: es así de sencillo.

Sin embargo, al menos durante los próximos años, los fabricantes y minoristas inteligentes deberán desarrollar modelos híbridos que ofrezcan a sus clientes la oportunidad de combinar lo mejor de dos mundos: las compras on-line y las compras tradicionales. Como lo demuestra un estudio de la agencia Ernst & Young donde se descubre que el 64% de los usuarios actuales de Internet consiguen información on-line sobre los productos que desean y luego los compran en las tiendas o bien por teléfono.

De tal manera que, para prosperar en un mundo donde la Red es el centro de los negocios, una compañía deberá ofrecer a sus clientes productos que realmente les permitan obtener resultados ventajosos.

Actualmente, los clientes pueden recibir la información que necesitan para tomar la mejor decisión para sus compras – de una forma útil y a la vez entretenida; al tiempo que deben tener disponible la posibilidad de realizar su compra vía electrónica, telefónica, por correo electrónico o físicamente en el establecimiento más cercano – si es que lo hay - de su tienda favorita, de una forma segura y confiable.

En cuanto a la seguridad, se han desarrollado temores infundados, si consideramos que al final de cuentas, dar los datos de una tarjeta de crédito en Internet es igual de riesgoso que hacerlo en un restaurante o cuando se compran por teléfono boletos para un concierto. Es innegable que aún hay mucho por hacer en este sentido, pero ya hay mucha gente trabajando en ello.

El proceso de adopción del comercio electrónico está siendo lento, al menos en los países en desarrollo; que bien es cierto, esta situación no sólo es por cuestiones culturales, sino también por diferencias en los ingresos económicos y el nivel de vida. Haciendo así difícil de afrontar las fuertes inversiones requeridas por parte de los pequeños y medianos empresarios y los gastos por parte de los consumidores de los productos y servicios ofertados en Internet.

Aunque éste es precisamente uno de los retos más importantes en los que se deben enfocar los esfuerzos de los actuales y futuros emprendedores de negocios, para que cada vez más y más empresarios y consumidores encuentren en el comercio electrónico por Internet una de las mejores alternativas para hacer negocios.

BIBLIOGRAFIA

1. ANDREWS, David. The Internet Impact. D.H. Andrews Group, Inc. Cheshire, CT. Junio. 1996. 22 pp.
2. BARRETT, Neil. Internet. Una revolución silenciosa. Las implicaciones de la red en la vida cotidiana. Selector. 1ª. Edición. México. 1997. 156 pp.
3. COOK & SELLERS. Inicie su negocio en Web. Prentice Hall Hispanoamericana. 1ª. Edición. México. 1997. 621 pp.
4. HAMEL, Gary. Internet o fracaso. Periodico Reforma. Fortune. Vol. 2. No. 25. Diciembre. 1998.
5. IBM Software UpDate. Cómo hacer negocios en un mundo interconectado. International Business Machines Inc. Canadá. 1997. 25 pp.
6. IBM PC Company. Del negocio tradicional al e-business. <http://www.pc.ibm.com/servers>
7. IBM Pc Company. Getting to know your customer. Information into Insight. <http://www.pc.ibm.com/servers>
8. RACHMAN, David. MESCON, Michael. Introducción a los negocios. Enfoque mexicano. Mc Graw Hill. 8ª. Edición. México. 1996. 477 pp.
9. RAWN, Shah. The Business of the Internet. An introduction to the Internet for commercial Organizations. <http://www.rtd.com/people/rawn/business.html>. Abril. 1994. 11 pp.
10. REYES, Jorge. Cómo hacer negocios en Internet. Banca Electrónica. Ciber Espacio. México. Julio. 1996.
11. RUGMAN, Alan. HODGETTS, Richard. Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica. Mc Graw Hill. 1ª. Edición en español. México. 1997. 707 pp.
12. STORMY. Website: 20 razones para poner su negocio en Internet. <http://www.wsite.es/20razones>. Septiembre. 1997. 4 pp.
13. VASSOS, Tom. Estrategias de mercadotecnia en Internet. Prentice Hall Hispanoamericana. 1ª. Edición. México. 1996. 326 pp.
14. YIP, George. Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1993. 331 pp.
15. <http://www1.br.ibm.com/e-business/espanol/index.html>. Una guía para tener éxito en el mundo de los negocios electrónicos. 1pp.

16. <http://www1.br.ibm.com/e-business/espanol/textos/ebiz/what/index.html>. Haciendo negocios con una e de e-business. 2 pp.
17. <http://www1.br.ibm.com/e-business/espanol/textos/ebiz/what/pands.html>. Servicios y productos de e-business. 1 pp.
18. <http://www1.br.ibm.com/e-business/espanol/ebiz/what/studies.html>. Pequeños clientes, grandes ganancias. 3 pp.
19. <http://www1.br.ibm.com/e-business/espanol/textos/ebiz/casos.html>. Casos de negocios exitosos en Internet. 6 pp.
20. <http://www1.br.ibm.com/e-business/espanol/textos/ebiz/what/how.html> Cómo comenzar su propio e-business. 7 pp.
21. <http://www1.br.ibm.com/e-business/textos/ebiz/commerce/index.html>. Señala y haz un clic compra y vende. 2 pp.
22. <http://www1.br.ibm.com/e-business/textos/ebiz/commerce/pands.html>. Una solución de compra y venta. 4 pp.
23. <http://www1.br.ibm.com/e-business/ebiz/commerce/studies.html>. Comercio. Una receta ideal. 2 pp.
24. <http://www1.br.ibm.com/e-business/ebiz/commerce/experts.html>. Consejos para comprar y vender en Internet durante días festivos. 2 pp.
25. <http://www1.br.ibm.com/e-business/textos/ebiz/service/pands.html>. La comodidad del autoservicio. 3 pp.
26. <http://www1.br.ibm.com/e-business/textos/ebiz/service/studies.html>. Navegando hasta el banco. 3 pp.
27. <http://www1.br.ibm.com/e-business/textos/ebiz/security/index.html>. No hay nada que temer. 2 pp.
28. <http://www1.br.ibm.com/e-business/textos/ebiz/security/studies.html>. Una receta danesa para un comercio seguro en Internet. 3 pp.
29. <http://www1.br.ibm.com/e-business/textos/ebiz/scalability/index.html>. La confiabilidad atrae a la lealtad. 2 pp.
30. <http://www1.br.ibm.com/e-business/textos/ebiz/scalability/pands.html>. Confiable y escalable o nada. 4 pp.

31. <http://www1.br.ibm.com/e-business/textos/ebiz/scalability/studies.html>. Taking stock of e-business. 3 pp.
32. <http://www1.br.ibm.com/e-business/textos/ebiz/integration/index.html>. Aproveche lo que tiene. 2 pp.
33. <http://www1.br.ibm.com/e-business/textos/ebiz/integration/index.html>. Uniendo todas las partes. 3 pp.
34. <http://www1.br.ibm.com/e-business/textos/ebiz/integration/index.html>. Un e-business que llega justo a su objetivo. 2 pp.
35. <http://www1.br.ibm.com/e-business/textos/ebiz/events/index.html>. Esto es lo que IBM puede hacer para apoyarlo. 3 pp.
36. <http://www.ibm.com/e-business/commerce>. Confianza en los Negocios Electrónicos. 30 pp.
37. <http://www.ibm.com/e-business/commerce>. Doing Business. 30 pp.