

01168

18



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**"COMERCIO ELECTRÓNICO: ESTRATEGIAS Y
ANÁLISIS DE CASOS"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRÍA EN INGENIERÍA
(INVESTIGACION DE OPERACIONES)

P R E S E N T A :
MARIA ANTONIETA VAZQUEZ SALAS



DIRECTOR: M en I RUBÉN TÉLLEZ SÁNCHEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA,

2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA

NOV 21 1963
UNIVERSITY OF MICHIGAN
LIBRARY

Agradecimientos

- *✱ Gracias a Dios por darme la oportunidad de estar viva y tener unos padres como los míos.
- *✱ Gracias a mis padres por haberme dado la oportunidad de seguir estudiando y de ofrecerme su apoyo incondicional.
- *✱ Gracias al Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (P.A.P.I.I.T.) de la Universidad Nacional Autónoma de México (U.N.A.M.) por el apoyo recibido a través del "Proyecto de Planeación de la Infraestructura de México", desarrollado en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería.
- *✱ Estoy muy agradecida por haber conocido al Ing. Eduardo Ordiales que siempre me apoyó, me dio consejos y me alentó a seguir estudiando.
- *✱ Gracias a mis maestros por brindarme sus conocimientos y su amistad.
- *✱ Gracias a mis amigos: Ana, Mayra, Eduardo, José Juan, René y Pedro por apoyarme, quererme y por cuestionarme por el avance de la tesis. Fue una presión constante y sincera que valoro.
- *✱ Gracias por el cariño y apoyo que recibo de mi familia.
- *✱ Gracias por el apoyo y cariño que he recibido de mis amigas y compañeras del grupo de Biblia.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 "Mercadotecnia y Comercialización"	4
1.1 La comercialización y la mercadotecnia	5
1.2 Breve Historia de la Comercialización	6
1.3 La Función de la Mercadotecnia	8
1.4 Procesos de Mercadotecnia y el Comportamiento del Consumidor	11
1.4.1 Exploración del Ambiente de la Mercadotecnia	11
1.4.1.1 Ambiente Social	13
1.4.1.2 Ambiente Económico	13
1.4.1.3 Ambiente Tecnológico	14
1.4.1.4 Ambiente Legal y Normativo	15
1.4.1.5 Ambiente Competitivo	15
1.4.2 Planificación y Ejecución de la Estrategia de Mercadotecnia	16
1.4.2.1 Desarrollo del Plan de Mercadotecnia	17
1.4.2.2 Fijación de Objetivos para el Desempeño	17
1.4.3 La Mezcla de la Mercadotecnia	17
1.4.3.1 Producto	17
1.4.3.1.1 Diferenciación de Productos	18
1.4.3.2 Precio	18
1.4.3.3 Promoción	19
1.4.3.4 Plaza o Distribución	20
1.4.4 Mercadotecnia por metas y segmentación de mercado	20
1.4.5 Identificación de los segmentos del mercado	22
1.4.5.1 Variables Geográficas	22
1.4.5.2 Variables Demográficas	22
1.4.5.3 Variables Psicogeográficas	23
1.4.5.4 Variables de Uso del Producto	23
1.4.6 Investigación de Mercados	24
1.4.6.1 Proceso de Investigación	24
1.4.6.2 Métodos de Investigación	25
1.4.7 La Comprensión del Comportamiento del Consumidor	27
1.4.7.1 Influencias en el Comportamiento del Consumidor	27

1.4.7.2 Proceso de Compra del Consumidor	28
1.4.8 La Mercadotecnia Organizacional y su Comportamiento de Compra	30
1.4.8.1 Mercadotecnia Organizacionales	30
1.4.8.2 Comportamiento de Compra Organizacional	31
1.4.8.2.1 Diferencias en la Demanda	31
1.4.8.2.2 Diferencias en los Compradores	31
1.4.8.2.3 Diferencias de la Toma de Decisiones	32
1.4.8.2.4 Diferencias en la Relación Comprador-Vendedor	33
1.4.9 La Mezcla de Mercadotecnia Internacional	34
1.4.10 Las Empresas Pequeñas y la Mezcla de Mercadotecnia	36
1.5 Comerciar con Otras Naciones	37
1.5.1 Las Teorías de la Ventaja Comparativa y la Ventaja Absoluta	38
1.6 Tipos de Comercialización que Existen Actualmente	40
1.6.1 Intermediarios y Canales de Distribución	40
1.6.1.1 Distribución de Productos de Consumo	42
1.6.1.1.1 Canal 1: Distribución Directa de Productos de Consumo	42
1.6.1.1.2 Canal 2: Distribución Mediante Detallistas de Productos de Consumo	42
1.6.1.1.3 Canal 3: Distribución Mediante Mayoristas de Productos de Consumo	42
1.6.1.1.4 Canal 4: Distribución a Través de Agentes de Ventas o Corredores (Brokers)	43
1.6.1.1.5 Canal 5: Distribución Directa de Productos Industriales	43
1.6.1.1.6 Canal 6: Distribución Mediante Mayoristas de Productos Industriales	44
1.6.1.2 Los Pros y Contras de la Distribución No Directa	45
1.7 Procesos de Comercialización	45
1.7.1 Estrategias de Distribución	45
1.7.2 Conflicto y Liderazgo de Canales	47
1.7.3 Ventas al Mayoreo	49
1.7.4 Tendencias en las Relaciones Cliente-Intermediario	50
1.7.5 Nuevas Dimensiones en Canales Acogedores	51
1.7.6 Ventas al Detalle	52
1.7.7 Tipos de Puntos de Venta Detallista	52
1.7.8 Detallistas Que No Son Tiendas	58
1.7.9 Principales Tipos de Ventas Sin Utilizar Tiendas	58
1.8 Desarrollo y fijación de precios de los productos	61
1.8.1 Características y Beneficios	61
1.8.2 Clasificación de Bienes y Servicios	62
1.8.2.1 Clasificación de los Productos de Consumo	62
1.8.2.2 Clasificación de los Productos Industriales	63
1.8.3 El Ciclo de Vida del Producto	64

1.8.3.1 Etapas del Ciclo de Vida del Producto	64
1.8.3.2 Ajuste a la Estrategia de Mercado Durante el Ciclo de Vida del Producto	65
1.8.4 La Mezcla de Productos	67
1.8.5 Desarrollo de Nuevos Productos	67
1.8.5.1 Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos	68
1.8.5.1.1 Tasas de Mortalidad de los Productos	68
1.8.5.1.2 Velocidad para Llegar al Mercado	69
1.8.5.1.3 El Proceso de Desarrollo de Siete Pasos	69
1.8.5.2 Variaciones en el Proceso para Servicios	71
1.8.6 Desarrollo de Productos para Mercados Internacionales	72
1.8.7 Identificación de los Productos	72
1.8.7.1 Tipos de Nombres de Marcas	73
1.8.7.1.1 Marcas Nacionales	73
1.8.7.1.2 Marcas Bajo Licencia	73
1.8.7.1.3 Marcas Privadas	74
1.8.7.2 Productos Genéricos	74
1.8.7.3 Lealtad a la Marca	74
1.8.7.4 Empaque de Productos	75
1.8.7.5 Etiquetado de Productos	75
1.8.8 Determinación de Precios	76
1.8.9 Herramientas para la Fijación de Precios	77

Capítulo 2 "Comercio Electrónico" 81

2.1 <i>Internet</i>	82
2.1.1 Historia de <i>Internet</i>	84
2.2 Comercio Electrónico o <i>E-Commerce</i>	88
2.2.1 Breve Historia del Comercio Electrónico	89
2.2.2 Motivos para Iniciar un Negocio en Línea	90
2.2.3 Comercio Electrónico contra el Comercio Físico	91
2.2.3.1 Pasos para Venderle a una Persona en Canadá Sin la Web	92
2.2.3.2 Pasos para Venderle a una Persona en Canadá con Comercio Electrónico	92
2.2.3.3 ¿Es su Negocio Apto para el Comercio Electrónico?	92
2.2.4 Vender por <i>Internet</i> paso a paso	93
2.2.4.1 Diseño del Sitio	95
2.2.4.2 Una Cuenta de Hosting	95
2.2.4.3 Una Conexión <i>Dial-Up</i> a <i>Internet</i>	96
2.2.4.4 Subir las Páginas a su Cuenta del Servidor	96
2.2.4.5 Registrar el Sitio en los Buscadores de la WWW	97

2.2.4.6 Vender a Través del Sitio	97
2.3 Estrategias de Comercialización en <i>Internet</i>	97
2.3.1 La Pirámide de Negocios en la Red	98
2.3.1.1 Nivel I: Negocios de Red (NR) Destinados a Perder Dinero o <i>Lossware</i>	98
2.3.1.2 Nivel II: NR con Potencial de Ser Rentables o <i>Brandware</i>	99
2.3.1.3 Nivel III: NR con altos rendimientos o <i>Powerware</i>	101
2.3.1.4 Recomendaciones para Administrar e Invertir en <i>Internet</i>	102
2.3.1.5 <i>Lossware, Brandware y Powerware: Cómo Escalar la Pirámide de Utilidades por Internet</i>	102
2.3.1.5.1 Las Compañías <i>Lossware</i> tienen Tres Opciones Estratégicas	103
2.3.1.5.2 Las Compañías <i>Brandware</i> tienen Cuatro Opciones Estratégicas	108
2.3.1.5.3 Las Compañías <i>Powerware</i> tienen Dos Opciones Estratégicas	111
2.3.1.5.4 Implicaciones del Negocio de los Portales <i>Web</i>	113
2.3.1.5.5 Evaluación de las Utilidades del Segmento de Portales <i>Web</i>	114
2.3.1.5.6 Implicaciones	115
2.3.1.5.7 Utilidades por <i>Internet</i> del Segmento de Contenido <i>Web</i>	118
2.3.1.6 Formulación de la Estrategia Comercial <i>Web</i>	119
2.3.2 Comercialización de Empresa a Empresa (<i>Business to Business</i> o B2B)	124
2.3.3 Comercialización de Empresa al Consumidor Final (<i>Business to Consumer</i> o B2C)	127
2.3.4 Comercialización de Empresa al Proveedor (<i>Business to Provider</i> o B2P)	128
2.3.5 Franquicias Electrónicas	129
2.3.6 Subastas en Línea	129
2.3.7 Guías Electrónicas	131
2.3.8 Banca Electrónica	131
2.3.9 Ingeniería en Línea	132
2.3.10 Mercadotecnia Electrónica	133
2.3.11 Administración Electrónica de Recursos Operacionales	134
2.3.12 Abastecimiento Electrónico	136
2.3.13 Transacciones Bursátiles en Línea	136
2.3.14 Correo Electrónico o <i>E-Mail</i>	137
2.3.15 Aprendizaje en Línea	137
2.3.16 Juegos de Azar Electrónicos	139
2.3.17 Campañas con <i>Banners</i>	139
2.4 Portal	141
2.5 Pagos a Través de la Red	143
2.5.1 Efectivo Electrónico	146

2.5.1.1 Efectivo Digital o <i>Digicash</i>	147
2.5.1.2 Monedas Cibernéticas o <i>CyberCoins</i>	148
2.5.1.3 Micro Pago <i>IBM</i>	148
2.5.1.4 <i>MilliCent</i>	148
2.5.2 Tarjetas Inteligentes	149
2.5.2.1 <i>Mondex</i>	150
2.5.3 Tarjeta de Crédito o <i>WireCard</i>	151
2.5.4 Dinero Cibernético o <i>CyberCash</i>	152
2.5.5 Clave Virtual o <i>First Virtual</i>	152
2.5.6 Cheques en <i>Internet</i>	152
2.5.7 Facturación	153
2.5.7.1 Cheque de Red o <i>NetCheque</i>	154
2.5.7.2 Pague Ahora o <i>PayNow</i>	154
2.5.7.3 Cheque Electrónico o <i>Echeck</i>	154
2.5.8 Pago contra Entrega	155
2.5.9 Sistemas de Pago Inmediato	156
2.5.9.1 Tarjetas de Débito	156
2.5.9.2 Débito Directo	156

Capítulo 3 "Análisis de Casos" 157

3.1 <i>CheckPoint Software Technologies</i>	158
3.2 <i>Kleiner Perkins</i>	179
3.2.1 Tasación de acciones	183
3.2.2 Apalancamiento de marca y movilidad limitada	184
3.2.3 Fuerzas compensatorias	185
3.2.3.1 Barreras de ingreso bajas	185
3.2.3.2 Competencia por el talento	185
3.2.3.3 Menor participación	185
3.2.3.4 Competencia de padrinos y empresas	186
3.3 <i>El "Keiretsu" Kleiner</i>	187
3.3.1 Negociación de la estrategia	188
3.4 <i>Yahoo</i>	190
3.4.1 La eficiencia en la atención a los clientes	190
3.5 <i>Excite</i>	196
3.6 <i>Gartner Group</i>	200
3.7 <i>America Online</i>	203

3.7.1 Historia de <i>AOL</i>	203
3.7.2 Origen de la experiencia en mercadotecnia de <i>AOL</i>	204
3.7.3 Adquisición de <i>Netscape</i> por parte de <i>AOL</i>	205
3.8 Todito	207
3.8.1 Objetivos	207
3.8.2 Resultado	207
3.8.3 Las alianzas	209
3.8.4 Numeraria de Todito.com	210
3.9 Bcentral de Microsoft	211
3.9.1 Alianzas	212

Capítulo 4 "Plan de Negocios"	214
--------------------------------------	------------

Sección 1: Introducción	215
Sección 2: Productos y Servicios	219
Sección 3: Análisis de Mercado	221
Sección 4: Planeación del Mercado	224
Sección 5: Administración y Organización	228
Sección 6: Operaciones	231
Sección 7: Localización y Equipamiento del Negocio	233
Sección 8: Plan Financiero	234

Conclusiones y Recomendaciones	237
---------------------------------------	------------

Bibliografía	243
---------------------	------------

Páginas Electrónicas	244
-----------------------------	------------

Glosario	246
-----------------	------------

Introducción

Antecedentes

El nuevo milenio se ubica en un ambiente de globalización de la economía y de la internacionalización de los mercados, de tal modo que las entidades económicas habrán de adaptarse a las nuevas necesidades de los diferentes usuarios.

Una empresa es una entidad económica legalmente constituida que combina distintos factores productivos para intervenir en cualquier fase(s) de la producción de bienes y/o prestación de servicios, con el propósito de alcanzar los objetivos preestablecidos, asumiendo un riesgo determinado. Los objetivos de rentabilidad, servicio a la colectividad, estabilidad de prestigio y poder dan como resultado brindar calidad y satisfacer las necesidades de los clientes y oportunidades en el mercado.

Existen tres tipos de entidades económicas: las organizaciones lucrativas, no lucrativas y gubernamentales. En este documento se mencionarán a las organizaciones lucrativas porque son las que realizan el mayor porcentaje de comercio electrónico. Las organizaciones lucrativas tienen como objetivo la prestación de servicios o la manufactura y/o comercialización de mercancías a sus clientes obteniendo de dicha actividad un beneficio conocido como utilidad. Actualmente un selecto grupo de personas mexicanas conocen las estrategias de comercialización en *Internet*, así como su aplicación.

Problemática

En el constante cambio e innovación de tecnología los empresarios se pierden de los cambios que podrían producir un beneficio a su negocio. Este es el caso con el comercio electrónico en México, algunos empresarios, administradores, mercadólogos, publicistas e individuos desconocen o tienen miedo al cambio de paradigma de la comercialización en *Internet*. Muchas veces no se saben los límites del paradigma del comercio electrónico y las condiciones que deben considerar los empresarios para implementar el comercio electrónico, es por eso que la tesis abarca los más importantes puntos a desarrollar para evaluar y analizar si el negocio, producto, servicio o idea es apto para comercializarlo en *Internet*.

Objetivos

Los objetivos de este trabajo son:

- ∞ Presentar y analizar al comercio electrónico.
- ∞ Aplicar la comercialización y la mercadotecnia al comercio electrónico.
- ∞ Conocer los límites del paradigma de la comercialización electrónica.
- ∞ Conocer los aspectos más importantes para implementar el comercio electrónico.
- ∞ Describir *Internet* y el comercio electrónico.
- ∞ Presentar las diferentes estrategias de comercialización en *Internet*.
- ∞ Mostrar cómo se relacionan las estrategias de comercialización en *Internet* para llegar a un fin determinado por la empresa.
- ∞ Describir qué son los portales y para qué sirven.
- ∞ Presentar cuáles y cómo son los pagos electrónicos.
- ∞ Describir qué es el banco electrónico.
- ∞ Establecer conclusiones y recomendaciones para poder comercializar por *Internet* basándose en la mercadotecnia.
- ∞ Mostrar las estrategias de comercialización en *Internet* para que el lector aprenda y comprenda cada una de ellas.
- ∞ Analizar casos de compañías que comercializan electrónicamente en *Internet*.

Hipótesis

- ❖ La comercialización virtual o electrónica reduce costos y obtiene más utilidades por las ventas que con el comercio físico.
- ❖ Los negocios en *Internet* no siempre obtienen rendimientos.
- ❖ La mercadotecnia optimiza el objetivo a alcanzar para comercializar en *Internet*.
- ❖ Con las estrategias de comercialización en *Internet* se impulsa la imagen de la empresa.
- ❖ La formulación de un plan estratégico coadyuva a organizar y visualizar la empresa en *Internet*.

Presentación

El primer capítulo presenta a la comercialización y su relación con la mercadotecnia; la función de la mercadotecnia; los procesos de mercadotecnia y el comportamiento del consumidor; por qué comerciar con otras naciones; los tipos de comercialización que existen actualmente; los procesos de comercialización y el desarrollo y fijación de precios de los productos.

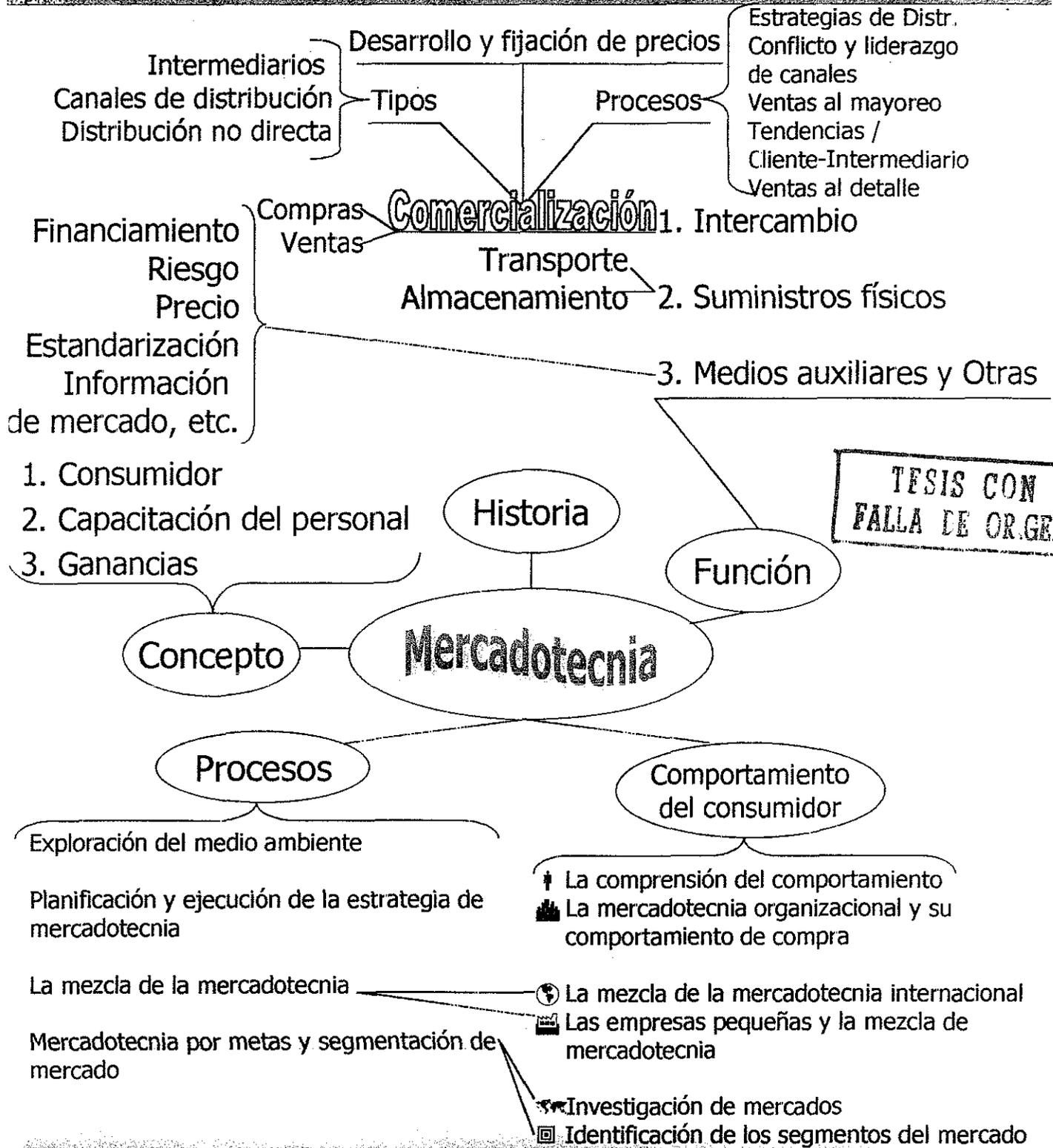
El segundo capítulo describe a *Internet*; qué es el comercio electrónico; las diferentes estrategias de comercialización; qué es un portal y para qué sirve; y los diferentes pagos a través de la red.

En el tercer capítulo se analizan varias empresas y sus diferentes estrategias de comercialización entre ellas se encuentran: *CheckPoint Software Technologies, Kleiner Perkins, Keiretsu Kleiner, Yahoo, Excite, Gartner Group, America Online, Todito.com y BCentral.*

El cuarto capítulo muestra una lista de verificación de un plan de negocios para obtener un financiamiento o simplemente para conocer hacia donde irá un negocio electrónico en cinco años.

También se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con el desarrollo de la tesis. Después se encuentra la bibliografía consultada y el glosario con las palabras y significados más importantes que se manejan en la red.

Capítulo 1 "Mercadotecnia y Comercialización"



TESIS CON FALLA DE OR.GEN

Capítulo 1 "Mercadotecnia y Comercialización"

Los objetivos de este capítulo son: analizar la comercialización y su historia, la mercadotecnia, su función y su proceso. Explorar el ambiente del mercado, las estrategias de comercialización y los tipos de comercialización que existen actualmente.

1.1 La Comercialización y la Mercadotecnia

La Comercialización es la acción o efecto de comerciar. Y comerciar es vender, comprar o permutar géneros con un fin lucrativo mediante el trato o comunicación de una(s) persona(s) con otra(s). Comercializar es dar a los productos condiciones y organización comercial para su venta.¹

*AMA (American Mercadotecnia Association)*²

La Mercadotecnia es la ejecución de las actividades comerciales que dirigen un flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario. La distribución del creciente volumen y rápidamente cambiante flujo de productos ha requerido una atención creciente del ejecutivo de la empresa. Se ha establecido un punto de vista general de todo el proceso comercial el cual se describe a la mercadotecnia como un punto de vista general de todo el proceso comercial.

Se dice que se tiene éxito en los negocios porque se conoce lo que significa Mercadotecnia. Se entiende que un negocio logra el éxito o el fracaso cuando se intenta satisfacer al cliente. Muchas personas piensan que la Mercadotecnia es algo más que una combinación de buenas técnicas de ventas y una publicidad eficaz y la realidad es mucho más. Significa poner cuidadosa atención a los deseos y necesidades del consumidor, y luego satisfacerlas con ideas, productos y/o servicios. El proceso eficaz de Mercadotecnia consiste en escuchar a los consumidores y darles una respuesta.

¹ El Pequeño Larousse Interactivo, 1999

² Ricky Griffin, Ebert Ronald, "Negocios", trad. Adolfo Deras y Manuel Ortiz, 4ta. Edición, Prentice-Hall, México, 1997, p.446

La Mercadotecnia es el proceso dentro de una sociedad, por medio de la cual la estructura de la demanda de bienes económicos y servicios es prevista o amplificada y satisfecha a través de la concepción, promoción, intercambio y distribución física de tales bienes y servicios.

El concepto de Mercadotecnia está dividido en tres partes: Ver fig. 1³.

1. Una orientación hacia el consumidor, es decir, investigar qué es lo que quieren los consumidores y proponérselo.
2. La capacitación del personal de todos los departamentos para ofrecer un mejor servicio a clientes de manera que todos los integrantes de la organización tengan el mismo objetivo: satisfacer al consumidor, es decir, realizando un esfuerzo organizacional total e integrado.
3. Una orientación hacia las ganancias, es decir, comercializar aquellos bienes y servicios que le produzcan a la empresa una ganancia y le permitan sobrevivir y expandirse para satisfacer un número mayor de deseos y necesidades de los consumidores.

1.2 Breve Historia de la Comercialización

La historia del hombre demuestra que cuando aplicaba su habilidad a la creación de un producto se convertía en un especialista, realizaba los productos más rápido y por ello tenía excedentes, los cuales comercializaba o canjeaba sus productos por otros que necesitaba para subsistir.

Desde la época en que los primeros colonizadores iniciaron su lucha por sobrevivir, la filosofía general de los negocios fue: "produce todo lo que puedas porque existe un mercado sin límites". Dada la limitada capacidad productiva y la vasta demanda de productos de esos días, esa filosofía era lógica y rentable. Los propietarios de negocios eran, en su mayoría, agricultores, carpinteros y comerciantes que cubrían las necesidades básicas de vivienda, alimento y ropa del público.

³ Fuente: María Antonieta Vázquez Salas

Concepto de Mercadotecnia

Mercadotecnia

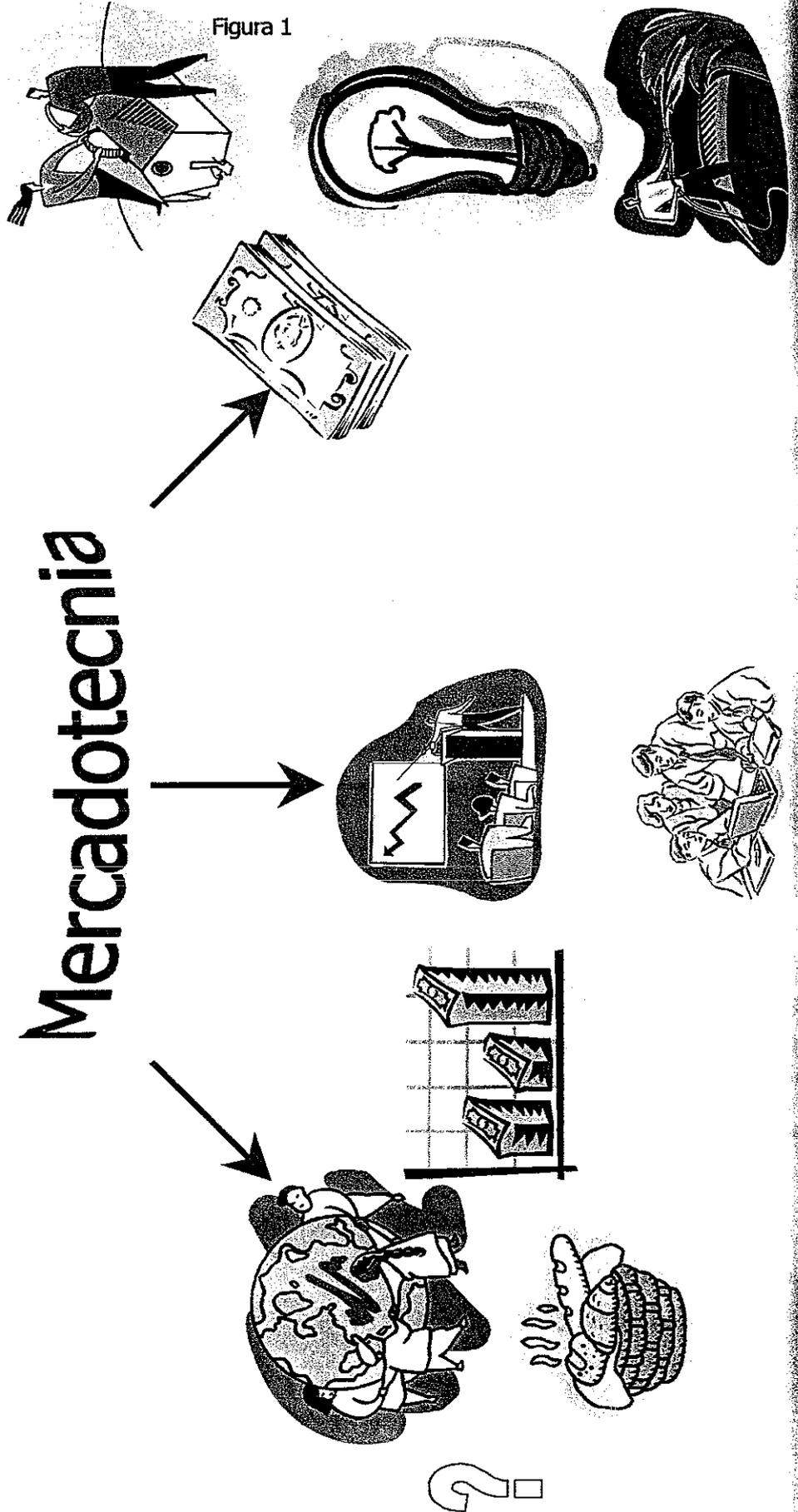


Figura 1

Era necesaria una capacidad productiva cada vez mayor y los negocios, tenían una orientación hacia la producción, esto es, las metas de los negocios se centraban en la producción de bienes más que en su comercialización. Ello era satisfactorio en esa época, puesto que la mayoría de los bienes eran adquiridos tan pronto como se ponían a disposición del público. Las funciones más importantes de Mercadotecnia en esa época eran la distribución y el almacenamiento.

Durante el periodo de 1890 a 1920, los negocios desarrollaron técnicas de producción masiva. Las líneas de producción automatizada son un ejemplo importante de este desarrollo. La capacidad productiva excedía, con frecuencia, la demanda inmediata del mercado. Por consiguiente, la filosofía de los negocios sufrió un cambio en los años 20's, pues pasó de una orientación hacia la producción a una orientación hacia las ventas.

Los negocios surgieron su atención hacia la promoción de sus productos y movilizaron gran parte de los recursos de las empresas para apoyar sus esfuerzos de ventas.

Después de la Segunda Guerra Mundial (1945) se presentó una gran demanda de bienes y servicios entre los soldados que regresaban a sus países, quienes empezaban una nueva vida con una nueva familia. Estos años de la posguerra son los que impulsaron la explosión demográfica conocida como el *baby boom*⁴ y una explosión del gasto de los consumidores. La competencia por conseguir el peso del consumidor fue feroz. Los propietarios de negocios reconocieron la necesidad de ser más sensibles respecto a los consumidores y surgió una nueva orientación llamada el concepto de Mercadotecnia⁵.

1.3 La Función de la Mercadotecnia

Una función mercadotécnica está definida como una actividad especializada e importante o un grupo de actividades relacionadas que se llevan a cabo en el mercado. Ver fig. 2⁶.

Entre las funciones que han sido consideradas como principales son:

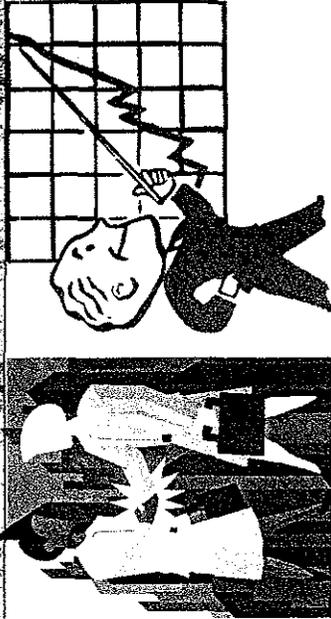
1. Funciones de intercambio: a) Compra y Comercialización, b) Ventas
2. Funciones de los suministros físicos: a) Transporte, b) Almacenamiento
3. Medios auxiliares y otras funciones: a) Financiamiento, b) Riesgo, c) Precio, d) Estandarización, información del mercado

⁴ Repentino y gran aumento de la tasa de natalidad después de la guerra.

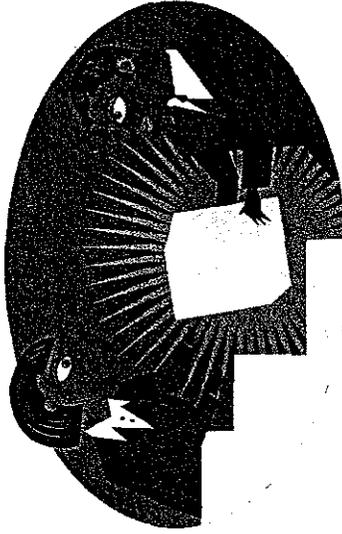
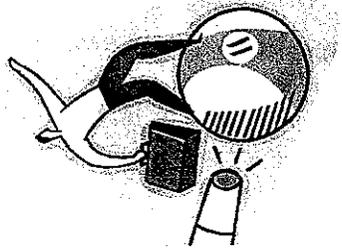
⁵ Weldon J. Taylor y Roy T. Shaw, "Mercadotecnia" Un enfoque integrador, ed. trillas, México, 1973, p.20-24

Función de la Mercadotecnia

Intercambio

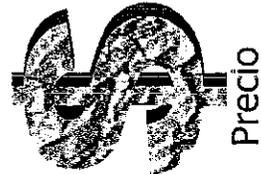


Suministros físicos



Medios Auxiliares y

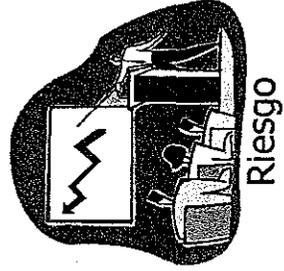
otras funciones



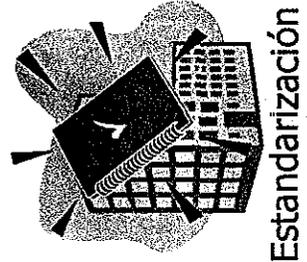
Precio



Financiamiento



Riesgo



Estandarización

Figura 2

⁶ Fuente: María Antonieta Vázquez Salas

TESIS CON FALLA LE ORIGEN

El primer paso de la Mercadotecnia es investigar los deseos y necesidades de los consumidores y descubrir la necesidad de un producto o servicio que la gente quiere y que aún no se encuentra disponible⁷.

El segundo paso de la Mercadotecnia es desarrollar el producto o servicio y satisfacer esa necesidad. Un producto es cualquier bien físico, servicio o idea que satisfaga el deseo o una necesidad del consumidor. Los prototipos son muestras del producto que se ofrecen a los consumidores para observar su reacción. Este proceso de prueba de productos entre los usuarios potenciales se conoce como prueba de mercado. Si a los consumidores les gusta el producto, se puede encargar el proceso de producción a un fabricante ya existente o elaborarlo uno mismo.

La producción no forma parte del proceso de Mercadotecnia. Ayuda a determinar qué productos deben fabricarse, pero no se encarga de hacerlos. Una vez fabricado el producto, se tiene que diseñar la presentación, pensar en la marca comercial del mismo y fijar el precio. La marca comercial es una palabra, letra o un grupo de letras o palabras que diferencia a los bienes y servicios de un vendedor de los de la competencia.

Una vez que se fabrica el producto, es necesario decidir de qué forma se llevará al consumidor. Es posible que se desee venderlo directamente a los supermercados o tiendas especializadas, o que se piense venderlo a través de organizaciones que se especializan en la distribución o en *Internet*. Esas organizaciones se conocen con el nombre de intermediarios porque se encuentran en medio de una serie de organizaciones que distribuyen entre los consumidores los bienes de los productores.

Uno de los últimos pasos del proceso de la Mercadotecnia radica en promover el producto entre los consumidores. La promoción comprende todas las técnicas de que se valen los vendedores para conseguir mercados. Entre ellas están la propaganda, la venta personal, la publicidad verbal, *Internet* y diversos esfuerzos promocionales de ventas como cupones, rebajas, muestras y tratos para rebajar algunos pesos.

⁷ Weldon J. Taylor y Roy T. Shaw, "Mercadotecnia" Un enfoque integrador, ed. trillas, México, 1973, p.21-30

El último paso del proceso de la Mercadotecnia consiste en hablar con los consumidores y los no consumidores y atender cualquier sugerencia para mejorar el producto o la Mercadotecnia destinada al producto.

El servicio que se brinda después de la compra puede abarcar el cambio de productos que no fueron satisfactorios y hacer otros ajustes a fin de garantizar la satisfacción del cliente, incluso el reciclaje.

El Mercadotecnia es un proceso continuo. Es preciso que una empresa se adapte a las modificaciones del mercado así como a los cambios de los deseos y necesidades del consumidor.

1.4 Procesos de Mercadotecnia y el Comportamiento del Consumidor

A continuación se mostrará el método práctico para realizar la mercadotecnia y conocer el comportamiento del consumidor.

1.4.1 Exploración del Ambiente de la Mercadotecnia

Como ya se explicó anteriormente, la mercadotecnia es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.

La mercadotecnia de bienes tangibles son todos los bienes de consumo que se pueden adquirir por los consumidores para su uso personal. La mercadotecnia también se aplica para bienes industriales los cuales son adquiridos por las compañías para producir otros productos. Así mismo la mercadotecnia se aplica a los servicios que son productos intangibles tales como tiempo, experiencia o alguna actividad que puede ser adquirida.

Y por último la mercadotecnia puede ser aplicada a las ideas, por ejemplo la publicidad, las asesorías, etc. Los planes, decisiones y estrategias de mercadotecnia no son determinados unilateralmente por ninguna empresa. Más bien reciben influencias de fuerzas externas poderosas; es decir que el Entorno Externo.

Un exitoso gerente de Mercadotecnia debe percatarse de que la supervivencia del negocio depende de las oportunidades potenciales y de la competencia futura en el mercado. Perder de vista lo que está sucediendo en el mercado – en el ambiente de los negocios – puede tener consecuencias desastrosas. Frecuentemente los gerentes utilizan una técnica que se conoce como *exploración del medio ambiente*. La exploración del medio ambiente ayuda a la compañía a identificar las tendencias de los mercados y a decidir si las mismas significan oportunidades o amenazas para la compañía⁸. Ver la fig. 3 que muestra una Matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades llamada comúnmente DAFO o SWAT por sus siglas en inglés.

Debilidades	Amenazas
Fortalezas	Oportunidades

Fig. 3 Matriz D. A. F. O.

En la actualidad, los cambiantes mercados globales y la intensificada competencia hacen, más que nunca, muy necesario un monitoreo continuo del ambiente del mercado.

La *exploración del medio ambiente* de un mercado comprende un análisis profundo de *cuatro elementos esenciales*:

1. Ambiente Social
2. Ambiente Económico
3. Ambiente Tecnológico
4. Ambiente Legal y Normativo
5. Ambiente Competitivo

La capacidad para servir a un mercado depende de la capacidad del mercadólogo para comprender los cambios que se presentan en el ambiente comercial.

⁸ *Ibidem* 30-35

1.4.1.1 Ambiente Social

Los gerentes de mercadotecnia deben estar permanentemente al tanto de los cambios que se registran en la sociedad. Con frecuencia, los cambios sociales marcan tendencias importantes que afectan las operaciones de una empresa al crear oportunidades en un mercado.

Cada vez es mayor el número de mujeres que se integran a la fuerza de trabajo; el número de familias de un solo padre está creciendo; las preferencias por alimentos y actividades físicas reflejan la preocupación creciente por estilos de vida saludables; los crímenes violentos van en aumento y el creciente reconocimiento de la diversidad cultural continúa. Estos y otros factores reflejan los valores, creencias e ideas que constituyen el tamiz de la sociedad mexicana actual. Obviamente, estas actitudes hacia los problemas tienen efectos directos en los negocios. De igual modo, la necesidad de reconocer valores sociales estimula a la gente de mercadotecnia a asumir nuevos puntos de vista sobre la manera de conducir sus negocios⁹.

1.4.1.2 Ambiente Económico

Los gerentes de mercadotecnia deben incluir un análisis económico cuidadoso a fin de reconocer las características económicas de un mercado. Por ejemplo: el ingreso disponible y el ingreso discrecional indican, las posibilidades de un mercado.

- El *Ingreso Disponible* es el dinero libre, después de pagar los impuestos que los consumidores utilizarán para comprar productos básicos como alimento, vivienda y ropa.
- El *Ingreso Discrecional* es el dinero que un consumidor tiene después de pagar los impuestos y haber comprado los productos básicos para usarlo en la compra de artículos no esenciales.

Las condiciones económicas determinan los patrones de gasto de los consumidores, negocios y gobiernos.

⁹ Ricky Griffin, Ebert Ronald, "Negocios", trad. Adolfo Deras y Manuel Ortiz, 4ta. Edición, Prentice-Hall, México, 1997, p.449

Así influyen en los planes de cualquier encargado de mercadotecnia para el ofrecimiento de producto, la fijación de precios y las estrategias promocionales¹⁰. Entre las variables económicas más significativas, la gente encargada de la mercadotecnia se preocupa por la inflación, las tasas de interés, la recesión y la recuperación. Dicho en otras palabras, deben vigilar el ciclo general de los negocios, que casi siempre representa un patrón de transición de periodos de prosperidad, a otros de recesión y de recuperación.

No es de sorprender que los consumidores incrementen sus gastos conforme crece su confianza en las condiciones económicas durante los periodos de prosperidad. A la inversa, disminuye durante periodos de bajo crecimiento, cuando el desempleo aumenta y el poder de compra declina.

Tradicionalmente, el análisis de las condiciones económicas se enfocaba en la economía nacional y las políticas gubernamentales para controlarla o moderarla. Sin embargo, cada vez es más frecuente que conforme las naciones integran un mayor número de conexiones económicas, en todas partes la economía global se vuelve más importante en el pensamiento de los encargados de mercadotecnia. Con los nuevos pactos como son: el Tratado de Libre Comercio con diferentes países influirán directamente en la fortuna económica de todos los socios comerciales.

1.4.1.3 Ambiente Tecnológico

Los avances de la tecnología y la aceptación por parte del mercado de estos avances son dos elementos importantes que ayudan a comprender las oportunidades de un mercado¹¹.

Las nuevas tecnologías afectan la mercadotecnia de varias maneras. Obviamente, crean nuevos bienes y servicios. Los nuevos productos hacen que algunos de los ya existentes se vuelvan obsoletos y muchos de ellos cambian nuestros valores y estilo de vida. A su vez, con frecuencia estimulan nuevos productos y servicios no relacionados directamente con la propia tecnología nueva¹².

¹⁰ *Ibíd*em 451

¹¹ *Ibíd*em 450

¹² *Ibíd*em

1.4.1.4 Ambiente Legal y Normativo

La conducta y la dirección de los negocios está fuertemente ligada con el ambiente legal y normativo. Los gerentes de mercadotecnia deben poseer una clara comprensión de la legislación principal vigente para proteger los intereses de los consumidores, la competencia y la sociedad en general.

Las actividades políticas tanto extranjeras como internas de un país tienen profundos efectos en los negocios. Por ejemplo, las audiencias del congreso sobre el tabaco, el vino, las decisiones presupuestarias de la SHCP¹³ sobre los gastos nacionales, han determinado sustancialmente los destinos de industrias enteras.

Para coadyuvar en la conformación del futuro de sus compañías, los gerentes de mercadotecnia tratan de diversas maneras de mantener entornos políticos/legales favorables. Por ejemplo, para ganarse el apoyo público para sus productos y actividades, la mercadotecnia utiliza campañas publicitarias de percepción pública sobre cuestiones de importancia local, regional o nacional.

También hace contribuciones para las campañas de candidatos a puestos públicos. Con frecuencia se apoya las actividades de los comités de acción política sostenidas por sus respectivas industrias. Tales actividades resultan a veces en leyes y reglamentos favorables que hasta pueden abrir nuevas oportunidades de negocios internacionales¹⁴.

1.4.1.5 Ambiente Competitivo

El personal de mercadotecnia tiene que convencer a los compradores de que deben adquirir sus productos más que los de algún otro vendedor. En un sentido amplio, ya que tanto consumidores como compradores tienen recursos limitados que gastar, cada peso invertido para adquirir un producto ya no está disponible para otras compras.

¹³ SHCP: siglas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

¹⁴ Ricky Griffin, Ebert Ronald, "Negocios", trad. Adolfo Deras y Manuel Ortiz, 4ta. Edición, Prentice-Hall, México, 1997, p.447

Cada programa de mercadotecnia busca hacer de su producto el más atractivo; teóricamente, un programa fallido pierde el peso del comprador para siempre o al menos hasta que llegue el momento de la siguiente decisión de compra¹⁵.

Al estudiar la competencia, el personal de mercadotecnia determina la mejor manera de posicionar sus propios productos para tres tipos específicos de competencia:

- Los *productos sustitutos* son distintos a los de los competidores, pero pueden satisfacer la misma necesidad.
- La *competencia de marcas* ocurre entre productos similares tales como los servicios de auditoría proporcionados por despachos de contadores grandes. La competencia se basa en percepciones de los compradores respecto de los beneficios de los productos ofrecidos por las empresas en particular.
- La *competencia internacional* opone los productos de elaboración doméstica a los de competidores extranjeros. La intensidad de la competencia internacional ha crecido por supuesto, debido a los tratados comerciales.

1.4.2 Planificación y Ejecución de la Estrategia de Mercadotecnia

Como actividad de negocios, la mercadotecnia requiere *administración*. Aun cuando muchos individuos contribuyen a la mercadotecnia de un producto, los gerentes de mercadotecnia de una compañía son habitualmente los responsables de la planificación y puesta en práctica de todas las actividades de la mezcla de mercadotecnia que resulta en la transferencia de bienes o servicios a los consumidores¹⁶. Estas actividades culminan en el plan de mercadotecnia: una estructura estratégica detallada y enfocada a ajustar la mezcla de mercadotecnia para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor. La mercadotecnia por lo tanto, empieza en realidad cuando una compañía identifica una necesidad del consumidor y desarrolla un producto para satisfacerla.

Una manera de identificar esas necesidades, la investigación de mercado, se analiza más adelante. Los dos aspectos importantes del proceso más amplio de mercadotecnia y planificación son: el desarrollo del plan de mercadotecnia y la fijación de metas de mercadotecnia.

¹⁵ *Ibíd*em 451-452

1.4.2.1 📖 Desarrollo del Plan de Mercadotecnia.

Los gerentes de mercadotecnia deben comprender que la planificación requiere tiempo. El proceso de planificación y mercadotecnia puede empezar años antes de que un producto esté disponible para su venta. Algunas empresas, sin embargo, adquieren ventaja de mercado al acelerar la introducción de nuevos productos.

1.4.2.2 ✓ Fijación de Objetivos para el Desempeño.

Los gerentes de mercadotecnia deben fijar objetivos y metas y luego establecer medios para evaluar el desempeño de sus estrategias utilizadas.

1.4.3 La Mezcla de Mercadotecnia

En la planificación y puesta en práctica de las estrategias, los gerentes de mercadotecnia dependen de cuatro componentes básicos.

Estos elementos que con frecuencia son llamados como las cuatro "P" del Mercadotecnia y son considerados herramientas para implementar una estrategia, constituye la mezcla de mercadotecnia¹⁷.

1. Diseño de un Producto o servicio que satisfaga un deseo
2. Fijación de un Precio para el producto
3. Traslado del producto a una Plaza o Punto donde la gente pueda comprarlo
4. Promoción del Producto

1.4.3.1 ✎ 🔔 **Producto**

La mercadotecnia comienza con un producto (un bien, un servicio o una idea diseñada para satisfacer la necesidad de un consumidor). El concebir y desarrollar nuevos productos, por tanto, es un reto constante para los comerciantes que siempre deben considerar el factor cambio. El satisfacer las necesidades del consumidor, con frecuencia significa el cambio de los productos existentes. Las compañías también pueden desarrollar nuevos productos y entrar en mercados en los cuales no habían competido antes.

¹⁶ Ibídem 452-453

¹⁷ Ibídem 453-456

1.4.3.1.1 Diferenciación de Productos

Con frecuencia los productores desarrollan productos nuevos o mejorados con el propósito de distinguirlos en el mercado. La diferenciación de productos es la creación de un producto o imagen de éste que difiere lo suficiente de los ya existentes como para atraer a los consumidores. La diferenciación de productos no siempre significa cambiar la función de un producto. Cuando tiene éxito sin embargo, siempre acarrea un cambio en la manera como los consumidores responden al producto. Por ejemplo, los primeros aparatos eléctricos de cocina y lavandería solo estaban disponibles en el mercado en color blanco. Frigidaire capitalizó esta situación al ofrecer aparatos en diferentes colores, igual eficiencia y de precio comparable.

Los servicios también pueden ser fuente de diferenciación. Por ejemplo, *Home Mart*, desarrolló un sistema de cómputo para que sus clientes en centros de venta puedan diseñar sus cocinas, baños, terrazas y anaqueles, etc. sobre pedido.

1.4.3.2 \$ Precio

Fijar el precio de un producto con frecuencia se convierte en un acto de equilibrio. Por una parte, los precios deben soportar una variedad de costos: los costos de operación, administrativos y de investigación de la organización, así como los costos de mercadotecnia, tales como publicidad y salarios de ventas.

Por otra parte, los precios no pueden ser tan altos que hagan que los consumidores recurran a productos de la competencia¹⁸.

Obviamente, una fijación exitosa de precios significa encontrar un redituable punto medio entre estos dos requerimientos. Sin embargo, tanto las estrategias de precios bajos como las de precios altos, pueden ser efectivas en situaciones diferentes.

Los precios bajos, por ejemplo, habitualmente conducen a mayores volúmenes de ventas. Mientras tanto, aun cuando los precios altos normalmente limitan el tamaño del mercado, también incrementan las utilidades por unidad. Más aún los precios altos pueden hasta atraer a los clientes al sugerir que el producto es de una alta calidad especial.

¹⁸ *Ibíd*em

1.4.3.3 🏠 Promoción

El componente más visible de la mezcla de mercadotecnia es, sin dudas, la promoción, que se refiere a las técnicas para comunicar información acerca de los productos. A continuación se describirán brevemente las herramientas promocionales más importantes: publicidad, venta personalizada, promoción de ventas y relaciones públicas¹⁹.

1. **Publicidad:** la publicidad es cualquier forma de comunicación impersonal pagada, utilizada por un patrocinador identificado para persuadir o informar a cierto público acerca de un producto.

La publicidad emplea por lo regular todo tipo de medios de transmisión electrónicos e impresos, tales como la televisión, la radio, revistas, periódicos y carteleros espectaculares en exteriores, por citar algunos.

2. **Venta personal:** muchos productos se promueven por medio de la venta personal, o ventas de persona a persona. Sin embargo, los bienes industriales reciben el grueso de las ventas personales. Cuando las empresas compran a otras empresas, normalmente envían agentes de compras y otros que necesitan información técnica y detallada a tratar con los representantes de ventas de la empresa vendedora.

3. **Promoción de ventas:** con frecuencia se venden artículos relativamente baratos mediante promociones de venta, las que requieren alicientes directos de única ocasión para los compradores. Los premios (casi siempre obsequios), estampillas de intercambio, cupones y obsequios insertos en los paquetes son promociones de venta dirigidas a tentar a los consumidores a comprar los productos. Las muestras gratis, las exhibiciones y las ferias permiten a los compradores probar productos o hablar con los representantes de la compañía.

¹⁹ *Ibidem*

4. Relaciones públicas: las relaciones públicas incluyen todos los esfuerzos de comunicación dirigidos a construir buena voluntad entre varios grupos de la población. Busca promover actitudes favorables hacia la organización y sus productos.

Otros esfuerzos de relaciones públicas incluyen el patrocinio de programas de televisión de interés público, de equipos deportivos locales y de concursos para otorgar becas escolares.

5. La propaganda: también se refiere a los esfuerzos de una empresa por comunicarse con el público, por lo regular a través de los medios masivos.

La propaganda, sin embargo, no pagada por la empresa, en ocasiones puede perjudicar a un negocio porque no controla su contenido, el cual muchas de las ocasiones es negativa o perjudicial para la empresa.

1.4.3.4 🏠 Plaza o Distribución

En la mezcla de mercadotecnia, la plaza se refiere a la distribución. El colocar un producto en el canal adecuado requiere decisiones acerca de un número de actividades de distribución, las cuales se ocupan de hacer llegar el producto del fabricante al consumidor. Por ejemplo, las opciones de transportación incluyen ferrocarril, camión, flete aéreo y tuberías. Las decisiones de almacenamiento y control de inventarios también son decisiones de distribución.

Además, las empresas deben tomar decisiones acerca de los canales²⁰ a través de los cuales distribuyen sus productos.

1.4.4 Mercadotecnia por Metas y Segmentación de Mercado

Debido a que los compradores tienen diferentes gustos, intereses, metas, estilos de vida, entre otras cosas, el surgimiento del concepto de mercadotecnia y el reconocimiento de necesidades y deseos del consumidor llevaron a los comerciantes a pensar en términos de mercadotecnia por metas²¹.

²⁰ Véase Canales de Distribución

²¹ Ricky Griffin, Ebert Ronald, "Negocios", trad. Adolfo Deras y Manuel Ortiz, 4ta. Edición, Prentice-Hall, México, 1997, p.456

Los *mercados meta* son grupos de personas con deseos y necesidades similares. Para la mayor parte de las compañías de clase mundial, el seleccionar mercados meta es el primer paso de la estrategia de mercadotecnia. La mercadotecnia por metas requiere claramente la *segmentación del mercado* (dividir un mercado en categorías por tipos de clientes o segmentos).

Una vez que se han identificado los segmentos del mercado, las compañías pueden adoptar una variedad de estrategias. Algunas empresas tratan de comercializar productos en más de un segmento de la población.

En contraste, algunos negocios restringen la producción a un solo segmento del mercado por ejemplo *Rolls-Royce* se enfoca a un pequeño número de personas que están dispuestas a pagar sumas exorbitantes de dinero por un carro.

En mercadotecnia, el proceso de arreglar, adaptar y comunicar la naturaleza del producto mismo se le llama posicionamiento. A continuación se muestra una tabla con ejemplos de segmentación del mercado de radios.

Segmentación por	Producto / Mercado Meta
Edad	Modelos baratos, irrompibles y portátiles para niños. Equipos baratos para adolescentes. Equipo de costo moderado a caro para adultos.
Actitud del consumidor	Componentes avanzados para aficionados al audio. Unidades multifuncionales en gabinetes de muebles para los preocupados por la apariencia de las habitaciones.
Uso del producto	Modelos en miniatura para corredores y gente que viaja en transporte público. Equipos portátiles de alta potencia para usar en exteriores. Sistemas estereofónicos para autos. Componentes y unidades todo en uno para el uso en el hogar.
Localización	Modelos operados por baterías para usar donde no haya energía eléctrica. Corriente alterna para usuarios en Norteamérica. Corriente directa para otros usuarios.

Tab.1 Segmentación del mercado de radios²²

²² Fuente: Ricky GRIFFIN, Ronald Ebert, "Negocios", trad. Adolfo Deras y Manuel Ortiz, 4ta. Edición, Prentice-Hall, México, 1997, p.457

1.4.5 Identificación de los Segmentos del Mercado

Los miembros de un segmento del mercado deben compartir algunas características comunes que afectarán sus decisiones de compra. Al identificar segmentos del mercado, los investigadores observan un número de influencias diferentes en el comportamiento del consumidor. Cuatro de las más importantes son las variables geográficas, las demográficas, las psicográficas y las de uso del producto²³.

1.4.5.1 🌐 Variables Geográficas

En muchos casos las decisiones de compra se ven afectadas por el lugar que las personas llaman su hogar.

Las fuertes lluvias en el estado de Veracruz, por ejemplo, invitan a sus habitantes a comprar más paraguas que las personas que viven en *Can Cun*. Las variables geográficas son las unidades geográficas (desde países hasta colonias) que pueden ser consideradas para desarrollar una estrategia de segmentación. Estos patrones afectan decisiones relativas a la mezcla de mercadotecnia para una enorme gama de productos. Es evidente que los comerciantes deben llevar un registro de los cambios en los patrones geográficos.

1.4.5.2 📊 Variables Demográficas

Las variables demográficas describen poblaciones; incluyen características tales como edad, ingresos, sexo, antecedentes étnicos, estado civil, raza, religión y clase social. A continuación se presenta una tabla con algunas clasificaciones demográficas posibles en el mercado²⁴. Dependiendo de los propósitos del comerciante, un segmento podría ser una clasificación única o una combinación de categorías. Los comerciantes pueden así dividir sus mercados en grupos de edades conforme desarrollan planes de mercadotecnia específicos.

²³ *Ibidem* 456-462

Edad	Menos de 5, 5-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65 o más.
Educación	Escuela primaria o menos, parte de la preparatoria, graduado de escuela preparatoria, parte de estudios universitarios, grado universitario, estudios de postgrado.
Familia, ciclo de vida	Joven soltero, joven casado sin hijos, joven casado con hijos, mayor casado con hijos menores de 18 años, mayor casado sin hijos menores de 18 años, mayor soltero, otros.
Tamaño de la familia	1, 2-3, 4-5, 6 o más.
Ingresos anuales en pesos	Menos de 90,000; 90,000-149,999; 150,000-249,999; 250,000-349,999; 350,000-450,000; más de 450,000.
Nacionalidad	Incluyendo, pero no limitado a, africano, norteamericano, asiático, británico, europeo del este, francés, alemán, irlandés italiano, latinoamericano, del medio oriente y escandinavo.
Raza	Incluyendo, pero no limitado a, indio norteamericano, asiático, negro y blanco.
Religión	Incluyendo, pero no limitado a, budista, católico, hindú, judío, musulmán y protestante.
Sexo	Femenino, masculino, ambos sexos, asexual.

Tab.2 Variables demográficas

1.4.5.3 Variables Psicogeográficas

Los miembros de un mercado también pueden ser segmentados de acuerdo con variables psicográficas como estilos de vida, opiniones, intereses y actitudes. La psicografía tiene especial importancia para los comerciantes porque a diferencia de la demografía y la geografía en ocasiones puede ser cambiada mediante esfuerzos de mercadotecnia. Por ejemplo, muchas empresas han tenido éxito -al cambiar al menos algunas de las opiniones de los consumidores- mediante la publicación de anuncios que resaltan productos que han sido mejorados directamente como respuesta a los deseos del consumidor.

1.4.5.4 Variables de Uso del Producto

Las variables de uso de producto incluyen la manera como los consumidores utilizan un producto, su lealtad a la marca y los motivos para adquirirlo.

²⁴ Fuente: Ibídem 458

1.4.6 Investigación de Mercados

Aun cuando la segmentación nunca puede ser un proceso perfecto, la exactitud y la efectividad pueden mejorarse en mayor grado mediante la investigación de mercados: el estudio de lo que los compradores necesitan y de cómo satisfacer mejor esas necesidades.

La investigación de mercados puede apoyar cualquier elemento de la mezcla de mercadotecnia. El personal de mercadotecnia también puede tratar de averiguar si sus clientes estarán inclinados a adquirir un producto determinado en una tienda de especialidades o en una de descuento²⁵.

Más aun, la importancia de vender productos en los mercados internacionales actuales está haciendo crecer el papel de la investigación de mercados en nuevas áreas. Por ejemplo, cuando las compañías deciden vender sus bienes o servicios en otros países, deben decidir si es conveniente estandarizar productos o especializarlos para nuevos mercados.

1.4.6.1 Proceso de Investigación

La investigación de mercados puede ocurrir casi en cualquier punto de la existencia de un producto. Casi siempre, sin embargo, se utiliza para desarrollar productos nuevos o modificados. Se puede explicar al describir los cinco pasos básicos para desarrollar una investigación de mercados²⁶.

1. **Estudiar la situación actual.** ¿Cuál es la necesidad y qué se hace en la actualidad para satisfacerla? Un estudio como éste debe anotar lo bien que una empresa satisface actualmente la necesidad que ha sido identificada.
2. **Seleccionar un método de investigación.** El personal de mercadotecnia tiene una amplia gama de métodos a su disposición. Al elegir uno, deben tener en mente la efectividad y los costos de los distintos métodos.

²⁵ *Ibíd*em 462-463

²⁶ *Ibíd*em

3. **Recolección de información.** Existen dos tipos de datos de investigación. Los *datos primarios* que son los nuevos datos de investigaciones desarrolladas por una empresa o por sus agentes. Y los *datos secundarios* que se encuentran disponibles como resultado de investigaciones anteriores. Por ejemplo, el INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática) presenta datos de variables geográficas y demográficas. El utilizar datos secundarios puede ahorrar tiempo, esfuerzo y dinero. Cuando los datos secundarios no están disponibles o son inadecuados, deberán obtener los datos primarios.
4. **Analizar los datos.** Recuerde: los datos no son útiles a menos que hayan sido organizados para convertirse en información.
5. **Preparar un informe.** Este informe debe incluir un resumen de la metodología y los descubrimientos del estudio. También debe identificar soluciones alternativas y (cuando sea apropiado) hacer recomendaciones para el mejor curso de acción.

1.4.6.2 Métodos de Investigación

El éxito de un estudio de investigación de mercados depende con frecuencia de lo apropiado del método utilizado. Los cuatro métodos básicos de la investigación de mercado son la observación, las encuestas, los grupos de interés y la experimentación²⁷.

1. **👁 Observación.** Tal vez la forma más antigua de investigación de mercados sea la simple observación. Quizá el propietario de una tienda de juguetes observa que los clientes prefieren comprar camiones de color rojo en vez de los verdes. Así, cuando el propietario pide más camiones rojos, los registros del fabricante muestran las altas ventas de camiones de este color y la mercadotecnia concluye que los clientes prefieren los camiones rojos.

Actualmente, los sistemas computarizados permiten a los comerciantes observar las preferencias del consumidor con una rapidez y exactitud increíbles.

²⁷ *Ibíd*em 463-464

La observación es también relativamente barata, con frecuencia se hace posible con solo recurrir a datos que deben ser recolectados por otro motivo.

2.  **Encuestas.** A veces los comerciantes deben ir un paso más allá y hacer preguntas relacionadas con ideas de mercadotecnia o con el desempeño de un producto. Una manera de obtener respuestas es mediante la realización de encuestas. El centro de cualquier encuesta es un cuestionario que se envía por correo a los individuos o se utiliza como base de entrevistas telefónicas o personales.

Sin embargo, las encuestas pueden ser costosas y tener una gran variación en su exactitud. Además ya que ninguna compañía puede encuestar a todo el mundo, los investigadores deben ser cuidadosos al establecer contacto con grupos representativos. Para enfocarse en los puntos que se está investigando, las preguntas deben ser estructuradas con cuidado.

3.  **Grupos de interés.** En un grupo de interés, se reúnen de seis a quince individuos en un mismo sitio, donde se les presenta un planteamiento y se les pide que lo discutan. El investigador toma nota pero sólo da una cantidad mínima de estructura a la discusión. En su estado óptimo, esta técnica permite que los investigadores exploren cuestiones demasiado complejas para preguntas directas y puede producir soluciones creativas. Pero como un grupo de interés es pequeño, sus respuestas pueden no representar los sentimientos u opiniones del mercado en su conjunto. Así, los grupos de interés son utilizados más a menudo como un primer paso para otra forma de investigación.

4.   **Experimentación.** La experimentación también trata de obtener respuestas a preguntas que las encuestas no pueden enfocar. Como en la investigación científica, la experimentación en la investigación de mercados trata de comparar las respuestas de un mismo individuo o de individuos semejantes en circunstancias distintas. Sin embargo, la experimentación es muy costosa. Así, al decidir si la utilizan los comerciantes deben evaluar con cuidado sus costos contra los beneficios posibles.

1.4.7 La Comprensión del Comportamiento del Consumidor

La investigación de mercados puede decirnos qué cualidades quieren las personas que tenga una computadora pero no puede decirnos por qué las personas compran las computadoras. ¿Qué deseo están satisfaciendo?, ¿Existe una explicación psicológica o sociológica del porque los consumidores adquieren un producto y no otro?²⁸. Estas preguntas y muchas más se plantean en el área de la mercadotecnia conocida como comportamiento del consumidor, que implica el estudio del proceso de decisión mediante el cual los consumidores llegan a adquirir y consumir productos.

1.4.7.1 Influencias en el Comportamiento del Consumidor

Para comprender el comportamiento del consumidor, los comerciantes dependen en buena medida del aporte de la psicología y la sociología. El resultado es un enfoque que considera cuatro influencias importantes en el comportamiento del consumidor: psicológicas, personales, sociales y culturales.

Al identificar las cuatro influencias que son más activas, los comerciantes tratan de explicar las elecciones del consumidor y predecir un comportamiento de compras a futuro:

1. Las *influencias psicológicas* incluyen las motivaciones de un individuo, sus percepciones, su capacidad de aprender y sus actitudes.
2. Las *influencias personales* incluyen el estilo de vida, la personalidad y la posición económica.
3. Las *influencias sociales* incluyen la familia, los líderes de opinión (personas cuyas opiniones son buscadas por otros) y los grupos de referencia como son amigos, compañeros de trabajo y asociados profesionales.

²⁸ *Ibidem* 464-465

4. Las *influencias culturales* incluyen la cultura (la manera de vivir que distingue a un grupo grande de otro), la subcultura (grupos más pequeños, como son los grupos étnicos, con valores compartidos) y la clase social (la clasificación cultural de los grupos según criterios tales como antecedentes, ocupación e ingresos).

Todos estos factores pueden tener un fuerte impacto en los productos que la gente adquiere.

1.4.7.2 Proceso de Compra del Consumidor

Los estudiosos del comportamiento del consumidor han construido varios modelos para ayudar al personal de mercadotecnia a comprender cómo los consumidores llegan a adquirir productos²⁹. Ver fig. 4³⁰ que muestra el proceso de compra del consumidor.

1. *Reconocimiento del problema/necesidad:* el proceso de compra se inicia cuando el consumidor reconoce un problema o una necesidad. El reconocimiento de la necesidad también se presenta cuando tiene la oportunidad de cambiar sus hábitos de compra.

Por ejemplo, al obtener su primer empleo después de graduarse, su nuevo ingreso puede permitirle adquirir artículos que antes eran demasiado costosos.

2. *Búsqueda de información:* una vez que han reconocido una necesidad, con frecuencia los consumidores buscan información. Esta búsqueda no siempre es amplia. Sin embargo, antes de hacer compras importantes, la mayoría de las personas buscan información de fuentes personales, fuentes de mercadotecnia, fuentes públicas y con base a su experiencia. De igual modo, algunos vendedores consideran la información como un valor que hay que agregar a sus productos.

3. *Evaluación de alternativas:* si usted anda en busca de unos patines, probablemente tenga alguna idea acerca de quién los fabrica y cuáles son sus diferencias. Tal vez haya acumulado parte de este conocimiento durante la etapa de búsqueda de información y la haya combinado con sus conocimientos anteriores.

²⁹ *Ibíd*em 467-469

Al analizar los atributos del producto que se aplican a un bien determinado -color, sabor, precio, prestigio, calidad, antecedente de servicio- usted considerará sus alternativas y decidirá qué producto satisface mejor sus necesidades.

4. *Decisión de compra:* los consumidores deben tomar decisiones de compra. Pueden decidir diferir una compra para una fecha posterior o pueden decidir comprar en ese momento. Las decisiones de compra están basadas en motivos racionales, motivos emocionales o una combinación de ambos. Los motivos racionales incluyen la evaluación lógica de los atributos del producto: costo, calidad y utilidad. Los motivos emocionales incluyen factores no objetivos y conducen a decisiones irracionales. Aunque no todas las decisiones irracionales son súbitas, muchas decisiones surgidas en el momento tienen impulsos emocionales. Los motivos emocionales incluyen sociabilidad, imitación de otros y estética.
5. *Evaluaciones posteriores a la compra:* la mercadotecnia no termina con la venta de un producto. Incluye el proceso de consumo. Lo que ocurre después de la venta es entonces algo de gran importancia: el personal de mercadotecnia quiere que los consumidores queden satisfechos después de consumir los productos para que sea más probable que vuelvan a comprarlos. De hecho, ya que los consumidores no quieren pasar por otro proceso de decisión complejo antes de cada compra, con frecuencia vuelven a adquirir productos que han usado y les han gustado.

No todos los consumidores quedan satisfechos con sus compras, los consumidores insatisfechos pueden quejarse ante el vendedor, criticar los productos en público o hasta presentar demandas legales. No está por demás decir que es poco probable que vuelvan a comprar los mismos productos. Más aún, los clientes insatisfechos son muy dados a transmitir sus experiencias en mayor grado que los clientes satisfechos. Por otra parte, aún cuando tengan un impacto negativo, los clientes insatisfechos también son fuentes potenciales de información útil.

³⁰ Fuente: *Ibíd*em 467

1.4.8 La Mercadotecnia Organizacional y su Comportamiento de Compra

El comportamiento de compra es observable a diario en el mercado del consumidor, donde las actividades de mercadotecnia, incluidas las transacciones de compra-venta, son visibles para el público. De igual importancia, sin embargo, pero mucho menos visibles, son los mercados organizacionales o comerciales. Como se verá a continuación, la mercadotecnia para estos compradores debe tratar con diferentes tipos de mercados organizacionales y con comportamientos de compra que son muy diferentes a los encontrados en los mercados de consumo³¹.

1.4.8.1 Mercados Organizacionales

Los mercados organizacionales o comerciales caen en tres categorías: industrial, de reventa y gubernamentales/institucionales. En conjunto, estos tres mercados representan ventas aproximadamente tres veces el negocio realizado en el mercado de consumo.

1.   **Mercado Industrial.** El mercado industrial incluye negocios que adquieren bienes que caen en una de dos categorías: bienes que serán convertidos en otros productos y bienes que son utilizados durante la producción. Este mercado incluye granjeros, agricultores, fabricantes y algunos vendedores al menudeo.
2.   **Mercado de Reventa.** Antes de que los productos lleguen al consumidor, pasan por un mercado de reventa constituido de intermediarios, que incluyen mayoristas y detallistas que adquieren los productos terminados y los revenden. Los detallistas -incluidas tiendas de departamentos, farmacias y supermercados- adquieren ropa, aparatos para el hogar, alimentos, medicinas y otras mercancías para su reventa en el mercado consumidor. Los detallistas también adquieren servicios como mantenimiento, limpieza y comunicaciones.
3.   **Mercado Gubernamental e Institucional.** Además del gobierno federal y los estatales, existen gobiernos locales o municipales. El mercado institucional está constituido por organizaciones no gubernamentales tales como hospitales, iglesias, museos e instituciones de beneficencia que también integran un mercado sustancial de

³¹ *Ibíd*em 469-470

bienes y servicios. Como las organizaciones de otros mercados comerciales, estas instituciones utilizan provisiones y equipo así como servicios legales, de contabilidad y de transportación.

1.4.8.2 **Comportamiento de Compra Organizacional**

En muchos aspectos, el comportamiento de compra industrial tiene poco parecido con las prácticas de compra del consumidor. Por ejemplo, la demanda de productos industriales es estimulada por la demanda de productos de consumo y es menos sensible a los cambios de precios. Otras diferencias incluyen las habilidades de compra del comprador, sus actividades de toma de decisiones y las relaciones comprador-vendedor³².

1.4.8.2.1 **Diferencias en la Demanda**

La demanda es la disposición y capacidad de los compradores para adquirir un bien o servicio. Existen dos diferencias principales en la demanda entre los productos de consumo y los industriales: demanda derivada y la inelasticidad de la demanda.

1. **Demanda derivada.** El término demanda derivada se refiere al hecho de que la demanda de productos industriales con frecuencia resulta de la demanda de productos relacionados para el consumidor (esto es, la demanda industrial con frecuencia se deriva de la demanda de los consumidores).
2. **Inelasticidad de la demanda.** La inelasticidad de la demanda se presenta cuando un cambio de precio en un producto no afecta mucho su demanda.

1.4.8.2.2 **Diferencias en los Compradores**

A diferencia de la mayoría de los consumidores, los compradores organizacionales son personas profesionales, especializadas y expertas o al menos bien informadas.

³² *Ibíd*em 470-472

- ✓ Como profesionales, los compradores organizacionales están entrenados para disponer relaciones comprador-vendedor y en métodos para negociar términos de compra. Una vez que se han establecido acuerdos comprador-vendedor, los compradores industriales también hacen arreglos para la elaboración de contratos formales. Por último, con frecuencia ellos son responsables de establecer transacciones comprador-vendedor que cumplan con diversas reglas, tales como prohibiciones de alianzas inequitativas.

- ✓ Como regla, los compradores industriales son especialistas de la compañía en una línea de artículos.

- ✓ Por último, los compradores industriales con frecuencia son expertos en cuanto a los productos que adquieren.

Sobre una base regular, los compradores organizacionales adquieren conocimiento acerca de los productos de la competencia y de proveedores alternativos al asistir a ferias especializadas, leer revistas de la industria y sostener discusiones técnicas con los representantes de los vendedores. Un conocimiento técnico profundo acerca de la competencia y los productos de un proveedor es obligatorio para asegurar buenos productos y un servicio confiable.

1.4.8.2.3 ≠ ? Diferencias en la Toma de Decisiones

El proceso de decisión del comprador organizacional difiere en tres importantes aspectos: desarrollo de especificaciones del producto, evaluación de alternativas y evaluaciones posteriores a la compra.

1. **Desarrollo de especificaciones del producto.** Después del reconocimiento del problema, la primera etapa del proceso de compra, el comprador industrial adopta un paso adicional: el desarrollo de las especificaciones del producto. Se elabora un documento que describe las características detalladas del producto que son necesarias para el comprador y deben ser cumplidas por el proveedor.

Estas especificaciones son luego utilizadas en la etapa de búsqueda de información, cuando los compradores buscan los productos y los proveedores capaces de satisfacer sus necesidades específicas.

2. **Evaluación de alternativas.** Al evaluar las alternativas, los compradores miden con cuidado a los posibles proveedores contra las especificaciones del producto desarrolladas antes. Solamente los proveedores que puedan cumplir esos requerimientos siguen siendo considerados. Sólo después de este paso se evalúa a los posibles vendedores según otros factores como precio, confiabilidad y reputación de servicio.
3. **Evaluaciones posteriores a la compra.** La etapa final, la evaluación posterior a la compra, es más sistemática en las compras organizacionales que en las compras del consumidor.

La organización del comprador examina el producto y lo compara, característica por característica, para determinar su conformidad con las especificaciones del producto. Los compradores mantienen registros sobre el producto y la calidad del servicio recibido de los proveedores, como base para evaluar su desempeño. Estos índices de desempeño se vuelven consideraciones importantes para selección de futuros proveedores.

1.4.8.2.4 ≠ † ☐ 🏢 Diferencias en la Relación Comprador-Vendedor

Las relaciones consumidor-vendedor son con frecuencia impersonales y pasajeras - de corta duración y de una sola ocasión-. En contraste, las situaciones industriales con frecuencia requieren relaciones comprador-vendedor frecuentes y duraderas. De conformidad, los vendedores industriales insisten en las ventas personales de parte de representantes debidamente entrenados que pueden comprender mejor las necesidades de cada cliente. Gracias a una interacción intensa con numerosos compradores, los vendedores están mejor preparados para hacer sugerencias para mejorar los productos y servicios que beneficiarán a sus clientes.

1.4.9 La Mezcla de Mercadotecnia Internacional

Comercializar productos a nivel internacional significa montar una estrategia que apoye las operaciones de negocios globales. Es obvio que ésta no es una tarea fácil. Los clientes extranjeros, por ejemplo, difieren de los compradores domésticos en idioma, costumbres, prácticas de negocios y comportamiento del consumidor³³.

Cuando deciden emprender una actividad global, los comerciantes deben reconsiderar cada elemento de la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, promoción y plaza.

1. **Productos internacionales.** Algunos productos pueden ser vendidos en el exterior sin tener que hacerle virtualmente ningún cambio. *Coca-cola*, *Marlboro* y la cerveza *Corona* son los mismos en Australia y en América del Sur. En otros casos, las compañías norteamericanas se han visto obligadas a crear productos con una flexibilidad inherente; por ejemplo, afeitadoras eléctricas que se adapten a corrientes de 115 y 230 volts. Sin embargo, en ocasiones sólo un producto rediseñado o completamente diferente satisfecerá las necesidades de compradores extranjeros. Para vender una computadora *Macintosh* en Japón, por ejemplo, *Apple* tuvo que diseñar un sistema operativo en idioma japonés. No obstante, más compañías están diseñando productos de aplicación universal.
2. **Precios internacionales.** Al fijar precios para los mercados internacionales, el personal de mercadotecnia debe manejar todas las consideraciones del proceso de asociación de precios domésticos, considerando a la vez los costos más elevados del transporte y venta de productos en el extranjero.
3. **Promoción internacional.** Algunos artículos promocionales estándar en México no siempre tienen éxito en otros países. De hecho, muchos europeos creen que un producto debe ser malo por naturaleza si tiene que recurrir a cualquier publicidad - en especial la intensa campaña de ventas norteamericana-.

³³ *Ibidem* 472-474

El personal de mercadotecnia internacional debe estar consciente también de que las diferencias culturales pueden causar reacciones negativas a los productos que son anunciados de manera inapropiada. Algunos europeos, por ejemplo, se ofenden por los anuncios de televisión que muestran armas o violencia. Las prácticas publicitarias están reguladas de conformidad. Consecuentemente, los anuncios holandeses de juguetes no ilustran las escenas con armas o violencia que son tan comunes en la televisión matutina de los sábados en Estados Unidos. Mientras tanto, los anuncios de licores y cigarrillos que están prohibidos en la televisión norteamericana gozan de gran difusión en muchos mercados asiáticos y europeos. El simbolismo también es en ocasiones una consideración sorprendente. En Francia, por ejemplo, las flores amarillas sugieren infidelidad. En México, representan la muerte. Evidentemente, la promoción de productos debe ser cuidadosamente adaptada a las costumbres y los valores culturales de cada país.

4. **Plaza o Distribución internacional.** La distribución internacional presenta varios problemas. En algunas industrias las demoras para establecer nuevas redes de distribución disfrutan con frecuencia de una ventaja sobre los negocios nuevos. De igual manera, varias compañías han ganado ventajas en la competencia basada en el tiempo al adquirir negocios ya establecidos. Otras compañías celebran contratos con empresas extranjeras o con individuos para distribuir y vender sus productos en el exterior. Los agentes extranjeros pueden realizar ventas personales y publicidad, proporcionar información acerca de los mercados locales o servir como representantes de los exportadores.

Por supuesto, el tener que manejar interacciones con personal extranjero complica la labor de un gerente de mercadotecnia. Además, las prácticas de empaque a veces deben ser adaptadas para soportar los rigores de la transportación hasta puertos extranjeros y el almacenamiento en condiciones que son muy diferentes a las domésticas. El éxito internacional de la mezcla de la mercadotecnia requiere flexibilidad y disposición de adaptarse a las características de otras culturas. Sin embargo, ya sea que una compañía comercie en el mercado doméstico o en el internacional, los principios básicos de la mercadotecnia seguirán teniendo aplicación.

1.4.10 Las Empresas Pequeñas y la Mezcla de Mercadotecnia

Según *Ricky W. Griffin*³⁴ son más las pequeñas empresas que fracasan que las que tienen éxito. Sin embargo, muchas de las grandes empresas de hoy, fueron pequeñas empresas ayer. *Mc Donald's* inició operaciones con un solo restaurante, un concepto y un individuo (*Ray Kroc*), quien tuvo la idea.

Detrás del éxito de muchas pequeñas empresas está una aplicación hábil del concepto de mercadotecnia y una cuidadosa consideración de cada elemento de la mezcla de mercadotecnia.

1. **Productos de las pequeñas empresas.** Algunos productos nuevos -y también empresas- están destinados al fracaso desde el principio, simplemente porque pocos consumidores quieren o necesitan lo que ellos ofrecen. Con demasiada frecuencia, emprendedores entusiastas introducen productos que a ellos y sus amigos les agradan, pero fracasan en su intento de hacer una estimación realista del potencial de mercado. Otras pequeñas empresas ofrecen nuevos productos antes de tener una clara imagen de los segmentos a los que se dirigen y de cómo llegar a ellos. Tratan de ser todo para todos y terminan sin servir bien a nadie. En contraste, una buena planificación del producto ha sido redituable para muchas empresas pequeñas. Mantenerlo simple es una clave familiar para el éxito, es decir, satisfacer una necesidad específica y hacerlo con eficiencia.
2. **Fijación de precios en las pequeñas empresas.** Una fijación de precios peligrosa, que con frecuencia no es más que un juego de adivinanzas, puede hundir a una empresa a pesar de que tenga un buen producto. Con demasiada frecuencia, los errores de fijación de precios en pequeñas empresas resultan de una falla al proyectar los gastos de operación. Los propietarios de negocios que han fracasado, con frecuencia hacen reflexiones del tipo de: "no comprendía lo mucho que cuesta administrar un negocio." También suelen decir: "si fijo un precio para el producto lo suficientemente alto para cubrir mis gastos, nadie lo comprará".

34 GRIFFIN R. y EBERT R., "Negocios", trad. Adolfo Deras y Manuel Ortiz, 4ta. Edición, Prentice-Hall, México, 1997, p.474-475

Pero cuando las pequeñas empresas fijan precios después de evaluar sus costos con cuidado, obtienen muchas veces utilidades muy satisfactorias -en ocasiones lo bastante buenas para permitirles una expansión o diversificación-.

3. **Promoción en las pequeñas empresas.** Muchos negocios pequeños también demuestran su ignorancia cuando se trata de los métodos y costos de la promoción. Para ahorrar gastos, por ejemplo pueden evitar la publicidad y depender en cambio de las ventas personales. Como resultado, demasiados clientes potenciales no se enteran de sus productos. Las empresas de éxito planifican sus gastos promocionales como parte de los costos de iniciación. Algunos mantienen bajos los costos al aprovechar métodos promocionales menos costosos.

Los periódicos locales, por ejemplo, son fuente de publicidad cuando presentan artículos sobre empresas nuevas o que tienen características únicas. Otros negocios pequeños han tenido éxito al identificarse -ellos y sus productos- con grupos asociados, organizaciones y eventos. Así una galería de artesanías sobre pedido podría unirse a una asociación artística local y artistas de la localidad para organizar exhibiciones públicas de sus productos.

4. **Distribución en las pequeñas empresas.** Los problemas para organizar la distribución pueden hacer crecer o quebrar a las empresas pequeñas. Tal vez el aspecto crítico más importante de la distribución es la ubicación de las instalaciones, en especial cuando se trata de nuevas empresas de servicio. La capacidad que tienen muchas pequeñas empresas -ventas al menudeo, clínicas veterinarias, cafeterías especializadas- de atraer y retener clientes depende en parte de la elección de su ubicación. En la distribución, como en otros aspectos de la mezcla de la mercadotecnia, las compañías pequeñas tienen ventajas sobre sus competidores más grandes, aun en industrias complejas.

1.5 Comerciar con Otras Naciones

Existen varios motivos por los cuales un país realiza transacciones comerciales con otras naciones. *Primero*, ninguna nación, aún la más avanzada desde el punto de vista tecnológico, puede producir todos los productos que su pueblo quiere y necesita.

En *segundo* lugar, aun cuando un país alcanzara la autosuficiencia, otros países tratarían de comerciar con él para satisfacer las necesidades de sus habitantes.

Tercero, algunas naciones cuentan con abundantes recursos naturales pero carecen de conocimientos tecnológicos. Otros países (por ejemplo, Japón) cuentan con una compleja tecnología, pero pocos recursos naturales. Las relaciones comerciales permiten que cada nación produzca lo que sabe producir mejor y compre lo que necesita en una relación de intercambio de beneficio mutuo.

1.5.1 Las Teorías de la Ventaja Comparativa y la Ventaja Absoluta

El comercio internacional es el intercambio de bienes y servicios que se celebra entre distintos países. Sin embargo, los intercambios entre los países comprenden otras cosas además de los bienes y servicios. Los países también intercambian arte, atletas (para competencias internacionales y relaciones amistosas), sucesos culturales (obras de teatro, danza, etc.), avances médicos, exploración espacial y mano de obra, entre otros.

El principio que guía los intercambios económicos internacionales es el de la teoría de la *ventaja comparativa*, que implica una teoría económica. Este principio sostiene que un país debe producir y vender a otros países aquellos bienes que produzca de forma más eficiente y debe comprar de otras naciones aquellos productos o servicios que no pueda producir.

Un país posee una *ventaja absoluta* si monopoliza la producción de un artículo específico o puede producirlo de manera más barata que otras naciones. Los negocios internacionales se parecen a los negocios nacionales en el objetivo de satisfacer necesidades de los clientes.

Las naciones unidas y otras organizaciones internacionales tienen un papel importante en el derecho internacional. Por ejemplo, la Asamblea General de la O.N.U. ha adoptado una amplia gama de resoluciones y declaraciones (no obligatorias) que tratan de regular y ordenar la actividad de los negocios internacionales.

Además de suscribirse a las reglas internacionales, virtualmente todas las naciones tienen tratados comerciales formales con otras naciones. Un acuerdo bilateral involucra a dos países; un acuerdo multilateral involucra a varias naciones.

Las llamadas barreras de acceso al mercado se subclasifican en *barreras arancelarias* y *no arancelarias*. Las ***barreras arancelarias*** (también llamadas restricciones o regulaciones) son las que aplica un país a los artículos importados y que se traducen en la imposición de un derecho de importación (arancel), y/o un impuesto por el mismo concepto. Su monto depende de los compromisos internacionales que el país importador tenga frente a la comunidad internacional (Organización Mundial del Comercio) o derivado de acuerdos regionales, multilaterales o bilaterales. Conviene que revise cuáles son los acuerdos comerciales que su país tiene instrumentados con otros países y si acaso su producto se encuentra con alguna preferencia arancelaria derivada de alguno de ellos.

Por otro lado las ***barreras no arancelarias*** revisten múltiples formas y, en general, se clasifican en ***cuantitativas*** y ***no cuantitativas***. Las ***cuantitativas*** pueden ser: cuotas, permisos, impuestos compensatorios, impuestos *antidumping*, precios oficiales, o cualquier otra, cuya naturaleza siendo esencialmente cuantitativa, que se traduzca en un requerimiento formal por parte del país importador para aceptar la mercancía en cuestión, además del tratamiento meramente arancelario. Las ***no cuantitativas*** son muy numerosas y han proliferado en la medida en que los países desarrollados se han ido volviendo cada vez más exigentes en cuestiones sanitarias, ecológicas, de protección a sus consumidores, etc. En general, puede decirse que las ***barreras no arancelarias, no cuantitativas*** se refieren a requisitos de: etiquetado, empaque, marcas y denominaciones de origen, sanidad, fitosanidad, normas de calidad, normas técnicas, de toxicidad y residuos, ecológicas, de buenas prácticas de manufactura, etc.³⁵

Por ejemplo, el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (G.A.T.T.) fue firmado originalmente poco después de la terminación de la Segunda Guerra Mundial. Su propósito es reducir o eliminar las barreras comerciales, como aranceles y cuotas. Lo hace estimulando a las naciones a proteger su industria nacional dentro de límites acordados internacionalmente, y desempeñarse en negociaciones multilaterales. También cuando examine el producto que desea exportar deberá describirlo con detalle, desde diversos puntos de vista: arancelario, industrial, de comercio exterior y cuáles son las cuestiones reglamentarias y normativas que deberá cumplir para venderlo en ese mercado.

Además será necesario conocer los INCOTERMS³⁶ que amparan la responsabilidad de compra-venta del producto.

1.6 Tipos de Comercialización que Existen Actualmente

1.6.1 Intermediarios y Canales de Distribución

Alguna vez llamados *los de en medio*, los **intermediarios** son individuos y empresas que ayudan a distribuir los bienes de un productor. Normalmente son clasificados como *mayoristas o detallistas*. Ver fig.4³⁷.

Los **mayoristas** venden productos a otros negocios quienes los revenden a los consumidores finales.

Los **detallistas** venden productos directamente al consumidor.

Si bien algunas empresas dependen de intermediarios independientes, otros utilizan sus propias redes de distribución y fuerza de ventas.

La decisión depende normalmente de tres factores:

- ✓ Los mercados meta de la compañía
- ✓ La naturaleza de sus productos
- ✓ Los costos de mantener las redes de distribución y venta

A continuación se examinarán estos factores con más detalle, al describir algunas de las decisiones de distribución que forman parte de la mercadotecnia de productos de consumo³⁸.

³⁵ Carlos Morales, "Plan de exportación", Lleve sus productos a todo el mundo, Pearsons Education, México, 2000, p.106-108

³⁶ Son siglas estandarizadas de responsabilidad del proveedor por el flete, acarreo, entrega, etc. del producto al cliente.

³⁷ Fuente: Ricky GRIFFIN, Ronald Ebert, "Negocios", trad. Adolfo Deras y Manuel Ortiz, 4ta. Edición, Prentice-Hall, México, 1997, p.553

³⁸ Fuente: *Ibidem* 552-556

Intermediarios y canales de distribución

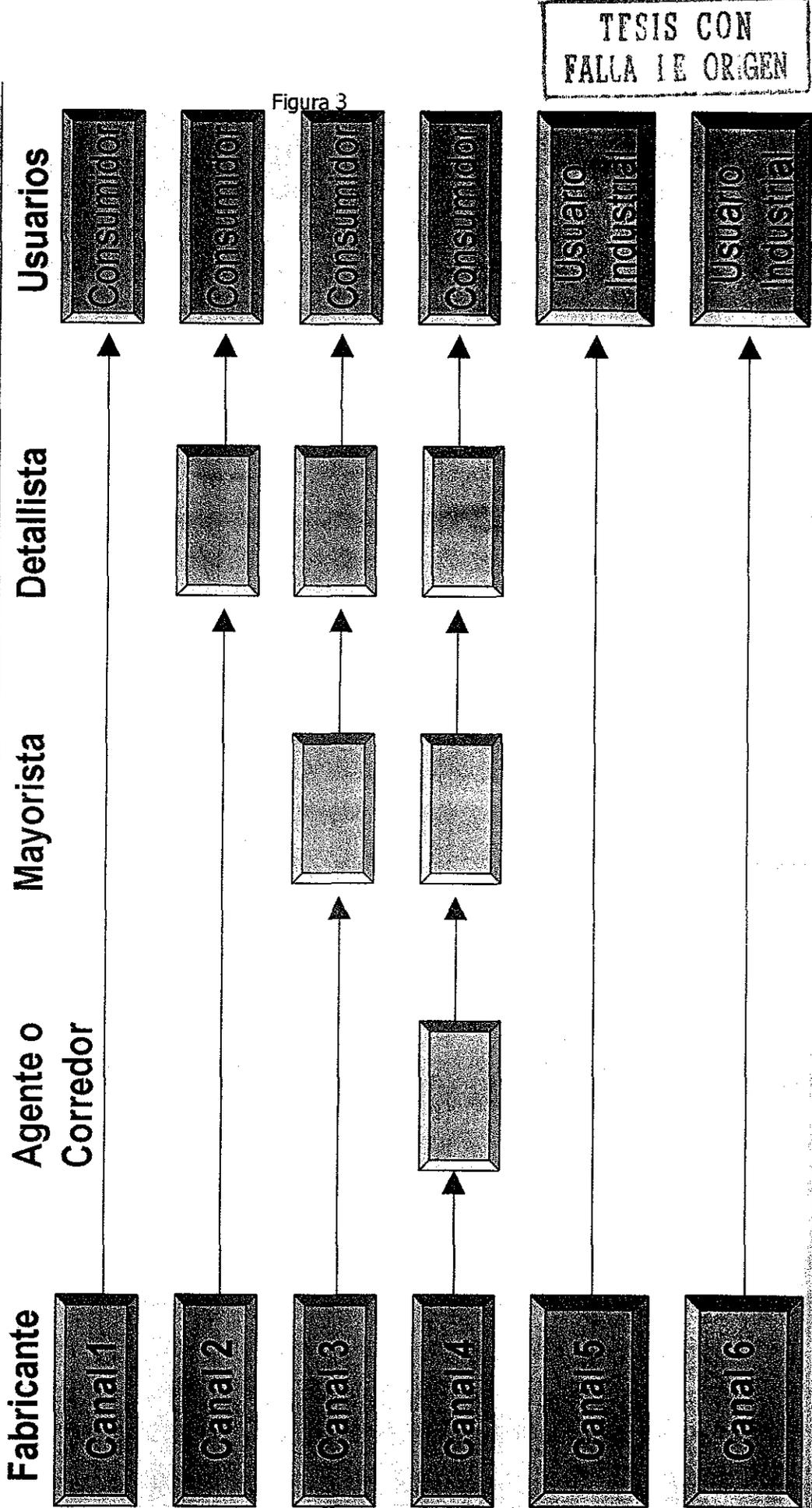


Figura 3

TESIS CON FALLA IE ORIGEN

1.6.1.1 Distribución de Productos de Consumo

Un canal de distribución es la ruta que sigue un producto del fabricante al usuario final. En la fig. 4 muestra cómo los, seis canales de distribución primarios pueden ser identificados de acuerdo con el tipo de miembros del canal que participan para hacer llegar los productos a su destino final. Todos los canales comienzan con un fabricante y terminan con un consumidor final o usuario industrial. Los canales del 1 al 4 son los utilizados con mayor frecuencia para la distribución de bienes y servicios de consumo.

1.6.1.1.1 Canal 1: Distribución Directa de Productos de Consumo.

En un **canal directo**, el producto viaja del fabricante al consumidor sin intermediarios. Por ejemplo, los Productos de Talavera de Canchesdá, Querétaro, son vendidos afuera de la fabrica directamente a los clientes que las han ordenado personalmente, por teléfono o mediante formas de pedido incluidas en anuncios impresos. La distribución de canal 1 también es popular entre artesanos que venden sus productos por medio de la palabra hablada o la exhibición en estantes de mercados, ambulantes o ferias de artesanías.

1.6.1.1.2 Canal 2: Distribución Mediante Detallistas de Productos de Consumo.

En el canal 2, los fabricantes distribuyen productos a través de detallistas. La mayor parte de las empresas de la industria de la perfumería y las fragancias utilizan fuerzas de ventas para vender sus productos a detallistas, quienes los hacen llegar a sus clientes a través de ventas de mostrador.

1.6.1.1.3 Canal 3: Distribución Mediante Mayoristas de Productos de Consumo.

Hasta mediados de los sesenta, el canal 2 era el método más utilizado de distribución no directa. Requiere una gran cantidad de espacio, tanto para almacenar la mercancía como para exhibirla en las tiendas detallistas. Enfrentados con el creciente costo del espacio de los detallistas, muchos de ellos descubrieron que no podían sufragar los costos de espacio de ventas y de almacenamiento.

Así, los *mayoristas* entraron en la red de distribución para asumir cada vez más el servicio de almacenamiento. Aproximadamente 90% del espacio de estas tiendas es necesario para exhibir mercancía; sólo el 10% queda para almacenamiento y/o espacio de oficina.

Al mismo tiempo, los canales mayoristas siempre han desempeñado un papel en la distribución de algunos productos. Muchos fabricantes, por ejemplo, distribuyen productos sólo en grandes cantidades. Así, los negocios pequeños que no pueden permitirse la compra de grandes cantidades, con frecuencia dependen de mayoristas para que almacenen y surtan sus inventarios a corto plazo.

1.6.1.1.4 Canal 4: Distribución a Través de Agentes de Ventas o Corredores (Brokers).

El complejo canal 4 usa *agentes de ventas o corredores*, quienes representan a los fabricantes y venden a mayoristas, detallistas o a ambos. Reciben comisiones basadas en el precio de los bienes que venden. Los agentes manejan normalmente las líneas de productos relacionados de algunos productores, sirviendo como sus representantes de ventas sobre una base más o menos permanente. Este canal es usado con frecuencia en las industrias de alimentos y vestido. La industria de los bienes raíces también depende de corredores para enlazar compradores y vendedores de propiedades.

1.6.1.1.5 Canal 5: Distribución Directa de Productos Industriales.

La mayor parte de los bienes industriales son vendidos directamente por el fabricante al comprador industrial. Como puntos de contacto con sus clientes, los fabricantes mantienen *oficinas de ventas*. Estas oficinas proporcionan todos los servicios para los clientes de la compañía y sirven como base de operaciones para su personal de ventas. Otros productos distribuidos a través del canal 5 incluyen acero, transistores y transportadores. Los intermediarios son a menudo innecesarios porque tales bienes son normalmente adquiridos en grandes cantidades. En algunos casos, sin embargo, los corredores o agentes pueden participar en la cadena de distribución entre fabricantes y compradores.

1.6.1.1.6 Canal 6: Distribución Mediante Mayoristas de Productos Industriales.

Los mayoristas funcionan como intermediarios entre fabricantes y usuarios finales en un muy pequeño porcentaje de los canales industriales. Los corredores y agentes son todavía más escasos. El canal 6 es utilizado con mayor frecuencia para equipo accesorio (terminales de computadora, equipo de oficina) y suministros (disquetes, papel para copiadora). En tanto que los fabricantes producen estos artículos en grandes cantidades, las compañías los adquieren en pequeños volúmenes. Pocas compañías, por ejemplo, ordenan camiones completos de broches para papel.

Como con los bienes de consumo, entonces, los intermediarios ayudan a los usuarios finales al representar a los fabricantes o al descomponer grandes cantidades en pequeñas unidades de ventas.

En algunas áreas, sin embargo, las relaciones están cambiando. En la industria de productos de oficina, por ejemplo, el canal 6 está siendo desplazado por el surgimiento de un nuevo canal muy parecido al canal 3 para productos al consumidor; en lugar de comprar artículos de oficina a los mayoristas (canal 6), muchos usuarios están haciendo sus compras en tiendas de descuento de productos de oficina como *Office Depot*, *Lumen* y *Office Max*. Estos negocios, con instalaciones semejantes a las de un almacén, tienen como objetivo tanto a las empresas pequeñas y medianas que habitualmente adquieren sus productos en tiendas detallistas, como a los consumidores meta detallistas. En estos nuevos "centros de descuento para usuarios industriales", los clientes recorren los pasillos con carritos de supermercado, seleccionando entre 7,000 artículos con precios que están entre 20 y 75% más bajo que los precios sugeridos por el fabricante.

1.6.1.2 Los Pros y Contras de la Distribución No Directa

Cada enlace en la cadena de distribución obtiene una utilidad al cargar un sobreprecio o comisión. Así, los canales de distribución no directos significan precios más elevados para el usuario final: cuantos más miembros intervienen en el canal (intermediarios) más alto será el precio final. Calculado como un porcentaje del costo, el *margen o sobreprecio* es aplicado cada vez que se vende un producto. Los incrementos pueden fluctuar entre 10 y 40% para los fabricantes, entre 2 y 25% para los mayoristas y entre 5 y 100% para los detallistas. El monto del margen depende de la industria en particular y de las condiciones de competencia³⁹.

Al mismo tiempo, los intermediarios pueden ahorrar a los consumidores tanto tiempo como dinero. Los intermediarios pueden agregar uno o más tipos de utilidad al tener la cantidad de productos correcta donde y cuando usted los necesita. Más aún, si elimináramos los intermediarios, no eliminaríamos sus funciones ni los costos vinculados con lo que hacen. Los intermediarios existen, entonces, porque desarrollan funciones necesarias de una manera eficiente en relación con el costo.

1.7 Procesos de Comercialización

1.7.1 Estrategias de Distribución

El seleccionar una red de distribución apropiada es una consideración vital. En particular, la estrategia de distribución determina no sólo la cantidad de exposición de mercado que un producto recibe, sino también el costo de obtenerlo. En términos generales, la estrategia de distribución depende de la clase de producto y del grado de exposición de mercado que sea más efectivo para que el producto obtenga el mayor número de clientes posible. La meta es hacer un producto accesible en las ubicaciones suficientes para satisfacer las necesidades del cliente. Así, la leche puede ser comprada en numerosos puntos de venta detallista; sólo hay un distribuidor *Rolls-Royce* en una ciudad, una región o hasta en el estado.

³⁹ *Ibidem* 554

Diferentes grados de exposición de mercado están disponibles a través de estrategias de distribución intensiva, exclusiva y selectiva⁴⁰.

- a)  **Distribución intensiva.** La distribución intensiva requiere la distribución de un producto a través de tantos canales y miembros de canales como sea posible (tanto mayoristas como detallistas). Normalmente es utilizada para bienes de consumo de bajo costo con amplio atractivo, por ejemplo dulces y revistas. Así los dulces *M&M* entran en el mercado a través de todos los puntos de venta detallistas apropiados, por ejemplo: supermercados, máquinas expendedoras automáticas, farmacias, etc. varios detallistas son provisionados por muchos mayoristas distintos.

- b)  **Distribución exclusiva.** Con la distribución exclusiva, un fabricante otorga el derecho exclusivo de distribuir o vender un producto a un número limitado de mayoristas o detallistas, normalmente en un área geográfica determinada. Tales acuerdos son más comunes para productos de prestigio y de costo elevado. Los relojes *Rolex*, por ejemplo, son vendidos sólo en joyerías selectas. Los automóviles Jaguar son vendidos por un número limitado de distribuidores que atienden áreas metropolitanas grandes, regiones o estados.

- c)  **Distribución selectiva.** La distribución selectiva se coloca entre la distribución intensiva y exclusiva. Al utilizar esta estrategia, un productor selecciona solo mayoristas y detallistas que darán a un producto atención especial en el esfuerzo de ventas, ventaja en la exhibición, etc. las políticas de distribución selectivas son utilizadas con mayor frecuencia para productos de consumo como muebles y aparatos eléctricos. Una compañía como *General Electric, GE* utiliza la distribución selectiva para sus aparatos porque puede establecer mejores relaciones con mayoristas selectos que con miembros del canal, los costos de distribución de *GE* son más bajos, pero sus productos todavía disfrutan de una buena cobertura de mercado.

⁴⁰ *Ibidem* 557-558

1.7.2 Conflicto y Liderazgo de Canales

Los fabricantes pueden decidir distribuir a través de más de un canal o mayorista. También pueden decidir hacer nuevos usos de los canales existentes. De igual manera, la mayoría de los detallistas están en libertad de celebrar acuerdos tanto con productores o fabricantes como su capacidad les permita. En tales casos, pueden surgir conflictos de canal. Los conflictos se resuelven cuando los esfuerzos de los miembros se coordinan mejor⁴¹.

Un factor clave en la coordinación de las actividades de organizaciones independientes es el liderazgo de canal. Otra estrategia para mejorar la coordinación es conocida como sistema de mercadotecnia vertical.

- a) ▶ ◀ § **Conflicto de canal.** El conflicto de canal ocurre cuando los miembros del mismo están en desacuerdo acerca del papel que logran desempeñar o la recompensa que deben recibir. *John Deere*, por ejemplo, no dudaría en objetar que sus distribuidores empiecen a comercializar tractores rusos y japoneses. De igual manera, cuando una tienda que es propiedad de un fabricante, hace descuentos en los artículos de la compañía, corre el riesgo de enemistarse con las cuentas detallistas del fabricante. El conflicto de canal puede surgir también si uno de los miembros tiene más poder que los demás, o se considera que recibe un trato preferencial.

No está por demás decir que tales conflictos traicionan el propósito del sistema al interrumpir el flujo de bienes a sus destinos.

Por ejemplo, IBM tiene ventas no directas a través de mayoristas, detallistas y ventas directas a empresas importantes. Cuando *IBM* hace una venta directa, sus distribuidores señalan que han perdido la oportunidad de ganar dinero al hacer la venta ellos mismos. Si este patrón provoca frustración de manera repetida en un distribuidor particular, ese distribuidor puede tomar alguna represalia en contra del fabricante.

⁴¹ *Ibíd*em 558-559

- b) ▲ § **Liderazgo de canal.** Por lo general, un miembro de un canal es más poderoso cuando determina el papel y la recompensa de los otros miembros. Ese miembro es el capitán de canal. Con frecuencia, el capitán de canal es un fabricante. Por ejemplo, la joyería hecha por un escultor es tan atesorada, que los mayoristas y detallistas tienen que esperar años para tener la oportunidad de distribuir sus productos. El escultor selecciona los miembros del canal, establece precios y determina la disponibilidad del producto. En otras industrias, el vendedor influyente o un detallista grande como son *Wal-Mart* o *Sears* pueden fungir como capitán de canal por el enorme volumen de ventas que manejan.
- c) 📊 | **Sistema de mercadotecnia vertical.** Para superar problemas planteados por conflictos de canal y cuestiones de liderazgo del mismo, ha surgido el sistema de mercadotecnia vertical (VMS, por sus siglas en inglés). En un VMS se unen negocios distintos para formar un canal de distribución unificado, teniendo a uno de sus miembros como coordinador de las actividades de todo el canal. Existen tres tipos de acuerdos VMS:
- ❖ En un **VMS corporativo**, todas las etapas del canal están bajo un mismo propietario. *The Limited*, por ejemplo, es el propietario de las instalaciones que elaboran sus prendas de vestir y de los detallistas que los venden.
 - ❖ En un **VMS contractual**, los miembros del canal firman contratos aceptando deberes y recompensas específicas. La Alianza de Abarroteros Independientes, por ejemplo, está formada por abarroteros detallistas independientes, unidos por un mayorista que actualmente dirige el VMS, pero no es propietario.
 - ❖ En un **VMS administrado**, los miembros del canal están coordinados con menos formalidad que en un VMS corporativo o contractual. A diferencia de éstos, uno o más de los miembros emerge(n) como líder(es) y mantiene(n) el control como resultado de su poder e influencia.

Aun cuando el *VMS* administrado es más frágil que las formas corporativa o contractual, está más unificado que los canales que dependen de miembros independientes.

1.7.3 Ventas al Mayoreo

Con lo visto anteriormente se puede considerar con mayor detalle el papel que desempeñan los intermediarios. Los mayoristas proporcionan una variedad de servicios al cliente que está adquiriendo productos para su reventa o para usar en su negocio. Por ejemplo, además de almacenar y proporcionar una variedad de productos, los mayoristas ofrecen entrega, crédito e información del producto. No todos los mayoristas desempeñan todas estas funciones. Los servicios ofrecidos dependen del tipo de intermediario participante: *mayoristas comerciantes o agentes/corredores*⁴².

- a) **Mayoristas comerciantes:** la mayor parte de los mayoristas realizan operaciones independientes que venden diversos bienes de consumo o industriales, producidos por una variedad de fabricantes.

El grupo de mayoristas más grande, los mayoristas comerciantes, desempeñan un doble papel, comprando productos de los fabricantes y vendiéndolos a otros negocios. Los mayoristas comerciantes compran y son propietarios de los bienes que revenden. Por lo general, también proporcionan almacenamiento y entrega.

Un *mayorista con todos los servicios* también proporciona servicios de crédito, mercadotecnia y comercialización. Aproximadamente, 80% de todos los mayoristas comerciantes son mayoristas con todos los servicios.

Los mayoristas comerciantes con funciones limitadas proporcionan sólo algunos servicios, en ocasiones simplemente almacenaje. Sus clientes normalmente realizan pequeñas operaciones en las que pagan en efectivo y transportan sus propios bienes. Un mayorista de este tipo, el *mayorista a cuentagotas* ni siquiera maneja inventarios o el producto mismo. Estos mayoristas reciben pedidos de los clientes, negocian con los productores el suministro de los bienes, toman posesión de ellos y disponen su embarque a los clientes.

⁴² *Ibidem* 560-561

El comerciante a cuentagotas asume los riesgos de la transacción hasta que el cliente toma posesión de los bienes. Otros mayoristas de funciones limitadas conocidos como anaquelistas, mercadean bienes de consumo -normalmente artículos no alimenticios- directamente con las tiendas detallistas. *Procter & Gamble*, por ejemplo, utiliza anaquelistas para distribuir productos tales como los pañales *Pampers*. Después de marcar precios, montar los anaqueles y exhibir los pañales en una tienda, el anaquelista va a otro punto de venta para verificar inventarios y colocar los productos en los anaqueles.

- b) **Agentes y corredores:** los agentes y corredores sirven como fuerza de venta para varios fabricantes. Son representantes independientes de los productos de muchas compañías. Trabajan a comisión, habitualmente de 4 a 5% de las ventas netas. A diferencia de los mayoristas comerciantes, no tienen posesión, es decir, no son propietarios de la mercancía que venden. Más bien sirven como brazos de ventas y comercialización de fabricantes que no cuentan con su propia fuerza de ventas.

1.7.4 Tendencias en las Relaciones Cliente-Intermediario

Como muchas relaciones en el actual entorno de negocios, las relaciones cliente-intermediario están sufriendo una variedad de cambios. Dos tendencias emergentes son el empleo de menos intermediarios y más sociedades cliente-proveedor⁴³.

En algunas industrias, los intermediarios están perdiendo ventas porque los clientes con acceso a nuevas fuentes de información están ubicando nuevos canales para los productos que desean. Las agencias de viaje, por ejemplo, todavía venden cerca de cuatro quintas partes de todos los boletos para viajes por avión (un servicio por el cual les pagan las compañías de aviación). Este servicio, sin embargo, está ahora amenazado por los clientes que cuentan con servicios de compra/reservación por *Internet* como *Prodigy* y *CompuServe*, que les proporcionan acceso directo por computadora a los sistemas de reservaciones de las líneas aéreas.

⁴³ *Ibidem* 561

De igual manera, los lectores pueden ordenar libros directamente de fábrica por fax o líneas telefónicas sin cargo. Los compradores de productos electrónicos, ahora también tienen acceso directo a vendedores a través de líneas telefónicas libres de cargo y del correo electrónico. Los pedidos recibidos por vía electrónica pueden ser transmitidos a la fábrica donde cada unidad puede ser realmente destinada a un cliente específico.

En su planta de *Erskine, Escocia*, por ejemplo, *Compaq Computer* está probando un sistema de resurtido de inventarios automático. Para algunos clientes, *Compaq* construirá sobre pedido en lugar de producir por anticipado y colocar los productos en inventario en espera de la demanda del comprador. De igual modo, los pedidos telefónicos de los auxiliares de *Motorola* pueden ser tramitados sobre pedido para los clientes, como ocurre con las computadoras en la Operación Directa de PC de *IBM*.

1.7.5 Nuevas Dimensiones en Canales Acogedores

Hasta en industrias en las que los intermediarios todavía florecen, las nuevas tecnologías de la información están alterando las relaciones con los clientes industriales. Por ejemplo, *Bailey Controls*, un fabricante de sistemas de control para fábricas, tiene una muy estrecha relación de equipo con dos distribuidores que le proporcionan partes. Un distribuidor, *Future Electronics de Montreal*, está conectado electrónicamente con *Bailey*: cuando la dotación de partes de este último cae por debajo de un cierto nivel, un lector láser notifica a *Future* al instante para que envíe repuestos.

Como *Bailey* solo tiene en inventario lo suficiente para cumplir con sus necesidades inmediatas, depende de un rápido servicio de *Future*⁴⁴.

Otro distribuidor ha llevado el concepto de la cercanía con el cliente un paso más allá. *Arrow Electronics*, mantiene un almacén dentro de la fábrica de *Bailey*, donde guarda suficiente cantidad de partes para los pronósticos quincenales de *Bailey*.

Bailey por su parte, proporciona el espacio de almacén, en tanto que *Arrow* proporciona el personal y los inventarios. Este acuerdo representa inventarios más bajos para *Bailey* y transfiere el costo de administración de los mismos al distribuidor. A cambio, éste obtiene un mayor volumen de ventas como proveedor exclusivo del comprador.

⁴⁴ *Ibíd*em 561

1.7.6 Ventas al Detalle

La mayor parte de los establecimientos detallistas realizan operaciones pequeñas, que con frecuencia constan de propietarios y mano de obra de tiempo parcial. Más de la mitad de los detallistas representan menos de 10% de todas las ventas detallistas. Por otra parte, existen enormes operaciones de detallistas como *Wal-Mart* y *Sears*. Aun cuando existen grandes detallistas en muchos países -*Kaufhof* en Alemania, *Carrefour* en Francia y *Daiei* en Japón- la mayoría de los detallistas más grandes del mundo tienen sus operaciones en Estados Unidos Americanos, más que en cualquier otro país⁴⁵.

1.7.7 Tipos de Puntos de Venta Detallista

Las operaciones detallistas varían tanto por tamaño como por tipo. Pueden ser clasificadas de varias maneras: *por estrategias de precios, ubicación, rango de servicios o rango de líneas de productos*. No está de más decir que el elegir los tipos correctos de puntos de venta detallista es un aspecto crucial de la estrategia de distribución de cada vendedor. Consideremos la experiencia de *Sara Lee Corp.*, cuyo nombre normalmente conjura imágenes de pastel de queso y panecillos de chocolate. El *Sara Lee* de los noventa, sin embargo, tiene tanto que ver con medias para damas como con pasteles.

Para lograr una amplia distribución de su línea de medias, *Sara Lee* tuvo que diseñar productos que fueran atractivos para una amplia gama de detallistas. Por tanto, mientras que *L´Eggs* y *Just My Size* se pueden encontrar ahora en tiendas de abarrotes, *Hanes* y *Donna Karan* se distribuyen con mayor frecuencia a través de tiendas de departamento de lujo. A continuación se describirán a los detallistas mediante la utilización de dos categorías: detallistas de productos de línea y detallistas de ofertas⁴⁶.

- a) ***Detallistas de Productos en Línea:*** este tipo de detallistas cuentan con diversos productos de línea incluyen tiendas departamentales, supermercados e hipermercados; las tiendas especializadas representan productos de líneas reducidas.

⁴⁵ Ibídem 562

⁴⁶ Ibídem 562-563

a)1. Tiendas Departamentales: Éstas tiendas están organizadas por departamentos especializados -calzado, muebles, tallas pequeñas para damas, damas, caballeros, etc.-. Por lo regular, las tiendas de departamentos tienen un buen tamaño y manejan una amplia gama de bienes. Además, habitualmente ofrecen una variedad de servicios tales como generosas políticas de devoluciones, planes de crédito y entrega. En el pasado, las tiendas departamentales se habían diferenciado por su comercialización, es decir por lo que vendían y los precios que cobraban. En la actualidad, los consumidores afirman que el ambiente y los niveles de servicio difieren más que la comercialización. Así se dividen las preferencias de los compradores entre las tiendas. En *Nueva York*, por ejemplo, *Lord & Taylor* está asociada con la tradición y la seguridad de *Barney's* con la innovación, la creatividad y la masculinidad. Los *neoyorkinos* relacionan a *Abraham & Strauss* con calidad, a *Bergdorf Goodman* con sofisticación y a *Macy's* con patriotismo. Con el aumento de importancia de la imagen, las tiendas de *Nueva York* y de otras partes contratan ahora ejecutivos de mercadotecnia cuyo "producto" es la tienda misma⁴⁷.

a)2. Supermercados: el cambio de la pequeña tienda de abarrotes de la esquina al supermercado, se inició en la segunda mitad de la década de los treinta. Como las tiendas departamentales, los supermercados están divididos en departamentos de productos relacionados -productos alimenticios, productos para el hogar, etc.-. El énfasis está puesto en los precios bajos, el autoservicio y una amplia selección de productos. Los supermercados más grandes son cadenas tales como *Bodega Aurrera*, *Wal-Mart*, *Gigante* y *Carrefour*⁴⁸.

a)3. Hipermercados: como fenómeno iniciado a finales de la década de los setenta, los hipermercados (los hay hasta de 70,000 metros cuadrados) venden una variedad mucho mayor de productos. También practican la comercialización mezclada: presentan cualquier producto, similar o no a la

⁴⁷ *Ibíd*em 563

oferta de productos originales de la tienda que promete venderse. En *Dallas*, por ejemplo, *Hypemart U.S.A.* vende una amplia gama de artículos de alimentos y abarrotes, incluyendo alimentos especializados y pan recién horneado. También ofrece reflectores de televisión, accesorios para autos y servicios de tintorería⁴⁹. *Wal-Mart* experimentó con los hipermercados en la década de los ochenta, pero modificó el concepto y produjo supercentros más pequeños (combinación de tiendas de descuento y de abarrotes) en la década de los noventa. La empresa proyecta usar los supercentros para entrar y dominar el negocio de los abarrotes, que vale más de 380 mil millones de dólares anuales. *Kmart* hizo su aparición con los *Super Kmart*s; y otras cadenas como *Fred Meyer*, con sede en *Oregon*, y *Meijer Inc.*, con sede en *Michigan* también están abriendo grandes tiendas como combinaciones de una sola escala.

Tanto *Wal-Mart* como *Kmart* tienen confianza en su posición financiera u en sus sistemas de distribución. Sin embargo, los escépticos señalan que no hay verdaderas cadenas de supermercados nacionales en Estados Unidos, porque nadie ha logrado distribuir y atender la enorme variedad de preferencias de alimentos locales y regionales.

a)4. Tiendas de especialidades: son tiendas pequeñas que ofrecen una línea de productos relacionados. Atienden un segmento del mercado claramente definido al ofrecer una gama de productos de una sola línea y con frecuencia son administrados por personal de ventas conocedor del tema. Por ejemplo, la mayor parte de los campos de golf tienen tiendas que venden bastones de golf, ropa, calzado y otros accesorios. Algunas tiendas de especialidades como *Yves Rocher*, son grandes cadenas nacionales de tiendas idénticas que ofrecen líneas de productos naturales de belleza.

En la industria del vestido principalmente, la década de los ochenta fue la de las tiendas especializadas. Entre 1980 y 1990, detallistas como *The Gap*, *The Limited* y *Ann Taylor* encabezaron el crecimiento del brote de una industria de 100 mil millones de dólares en ropa de moda de alto precio.

⁴⁸ *Ibíd*em 564

A partir de 1985, las acciones de *The Limited* han triplicado su valor y entre 1985 y 1993 los valores de *The Gap* se incrementaron 60 veces. En consecuencia, más fabricantes de ropa están entrando en la industria de la venta detallista. Compañías como *Timberland* (ropa para exteriores), *Tommy Hilfiger* (ropa casual), *OshKosh B 'Gosh* (ropa para niños) y *Speedo* (ropa para nadar y practicar el atletismo) han abierto puntos de venta de exhibición en centros especializados y grandes centros comerciales (*malls*). En particular, los fabricantes quieren más independencia de sus detallistas tradicionales y un mayor contacto directo con los clientes⁵⁰.

- b) **Vendedores de Ofertas:** los vendedores de ofertas ofrecen una amplia gama de productos y lo hacen de muchas maneras. Incluidas en esta categoría están casas de descuento, tiendas de precios bajos, salas de exhibición por catálogo, tiendas de fábrica, clubes de almacén y tiendas de convivencia.

b)1. Casas de Descuento: después de la segunda guerra mundial algunos de los detallistas estadounidenses empezaron a ofrecer descuentos a ciertos clientes. Estas casas de descuento iniciales vendían grandes cantidades de artículos tales como televisores y otros aparatos al ofrecer reducciones de precio sustanciales. Conforme los artículos con nombre de marca se hicieron más abundantes a principios de los cincuenta, los promotores de descuento presentaron un mayor surtido de productos, todavía sosteniendo una política de ventas con pago en efectivo, realizadas en instalaciones por las que se pagan bajos alquileres. Conforme se hicieron más fuertes, empezaron a instalarse en mejores locales, cuidando el decorado y promoviendo mercancía de mejor calidad a más altos precios. También empezaron a ofrecer algunos servicios de tienda de departamentos, tales como planes de crédito y ventas no en efectivo⁵¹.

Entre los gigantes del descuento, el crecimiento de *Home Depot* representa una de las historias de detallistas de mayor éxito en la década de los ochenta y en la de los noventa.

⁴⁹ *Ibidem* 564-565

⁵⁰ *Ibidem*

⁵¹ *Ibidem* 566

Empezando con una tienda modesta en 1980, la compañía tiene ahora 175 tiendas en 15 estados y ventas anuales de 5.1 mil millones de dólares. El éxito de la cadena depende de una combinación de líneas de productos y precios: en cada tienda se encuentra virtualmente cualquier producto que un propietario de casa o un aficionado a hacer las cosas él mismo pueda necesitar, y casi cada artículo está a un precio sustancialmente inferior que el que tendría en las ferreteras locales.

b)2. Tiendas de Precios Bajos: los años ochenta fueron testigos del crecimiento de una variación de la casa de descuento conocida como tienda de precios bajos. Las tiendas de precios bajos compran los excesos de inventario de fabricantes reconocidos por su alta calidad y venden esos productos a precios que están hasta 60% por debajo de los precios de las tiendas de departamentos regulares. Con frecuencia se les prohíbe usar el nombre del fabricante en su publicidad, por temor a que el valor y el prestigio de un producto en el mercado se vea comprometido⁵². Una de las cadenas de precio bajo de mayor éxito es *Marshall's*, que reduce precios en prendas de vestir con nombre de marca para caballeros, damas y niños.

b)3. Salas de exhibición por catálogo: otra forma de tienda de ofertas que ha tenido un crecimiento dramático en años recientes es la sala de exhibición por catálogo. Estas compañías envían catálogos por correo con fotografías a color, descripción del producto y precios que atraen a los clientes a sus salas de exhibición. Una vez ahí, los clientes observan muestras que están en exhibición, colocan sus pedidos y esperan un poco mientras el personal obtiene los productos de almacenes anexos. *Service Merchandise*, *Best Products* y *LaBelle's* son importantes vendedores de salas de exhibición por catálogo.

b)4. Tiendas de Fábrica: son tiendas propiedad del fabricante que evitan a los mayoristas y a los detallistas mediante la venta de su mercancía directamente de la fábrica al consumidor. Las primeras tiendas de fábrica incluían prendas de vestir, blancos, alimentos y muebles.

⁵² *Ibíd*em 567

Como normalmente estaban ubicadas en instalaciones tipo almacén próximos a la fábrica, los costos de distribución eran bastante bajos. Estos costos bajos eran transmitidos a los clientes como precios reducidos⁵³. Actualmente, los puntos de venta de fábrica también incluyen artículos de poco movimiento que son regresados a la fábrica por otros detallistas. Algunos se ubican hasta en áreas de ventas de alto movimiento. Productores de bienes de consumo importantes, incluidos *Liz Clairborne* y los fabricantes de *Corning Wear*, ahora están entre los más de 10 000 puntos de venta de fábrica que existen en *Estados Unidos Americanos*.

b)5. Clubes de almacén: el club de almacén o club de mayoreo ofrece grandes descuentos de ropa, alimentos, aparatos, partes de repuesto para automóvil y otras mercancías con nombre de marca. A diferencia de los clientes de las casas de descuento y los puntos de venta de fábrica, los clientes de los clubes pagan una cuota de membresía anual. El *Sam's Club* combina compras al mayoreo y ventas detallistas con descuento al ofrecer mercancías en grandes cantidades sobre la base de pagos en efectivo y "llévelo usted mismo"⁵⁴.

b)6. Tiendas de conveniencia: las tiendas detallistas de alimentos en vecindarios como son *7Eleven* y *Circle K*, son cadenas de tiendas de conveniencia exitosas. Como su nombre lo indica, las tiendas de conveniencia ofrecen facilidad de compra: están ubicadas en sitios de fácil acceso, con estacionamiento, prolongados horarios de atención al cliente (en muchos casos las 24 horas del día) y servicio rápido. Difieren de la mayoría de los vendedores de ofertas, en que no ofrecen precios bajos. Sin embargo, como los vendedores de ofertas controlan los precios al mantener los niveles de servicio de la tienda a un mínimo. Los centros de conveniencia o *minimarts* se vuelven cada vez más atractivos para empresas que ya cuentan con puntos de venta compatibles. *Texaco*, por ejemplo, ha lanzado un programa para ampliar y mejorar sus operaciones de ventas en más de 14,000 estaciones de servicio y gasolineras⁵⁵.

⁵³ *Ibidem* 567

⁵⁴ *Ibidem* 568-569

⁵⁵ *Ibidem*

1.7.8 Detallistas Que No Son Tiendas

Por supuesto que no todos los bienes y servicios se expenden en las tiendas. De hecho, algunos de los detallistas más grandes del país venden parte o casi todos sus productos sin contar con tiendas. Por ejemplo, ciertos tipos de bienes de consumo (refrescos, dulces, cigarrillos, etc.) se prestan para su distribución en máquinas expendedoras. A pesar de sus 30 mil millones de dólares anuales, las ventas de máquinas expendedoras todavía representan menos del 5% de todas las ventas detallistas en *Estados Unidos Americanos*.

1.7.9 Principales Tipos de Ventas Sin Utilizar Tiendas

A continuación se examinarán algunas de las formas más importantes de ventas sin utilizar la tienda. En particular se analizarán las ventas al detalle de respuesta directa: ventas en las cuales las compañías hacen contacto directo con los clientes tanto para informarles de sus productos como para recibir pedidos de ventas. Este tipo de ventas incluye ventas por correo, ventas por video, telemarketing y compras electrónicas. Otra forma de ventas sin utilizar la tienda es la venta directa⁵⁶.

a) Mercadotecnia por Correo

El correo directo y los pedidos por correo son métodos de mercadotecnia que resultan en miles de millones de dólares en ventas anuales, tanto en las ventas detallistas como en las industriales.

El correo directo es efectivo porque se dirige a públicos específicos que han sido identificados de listas de investigación que indican interés en productos concretos. Por una parte, los correos sencillos enviados por compañías de seguros, editores de revistas, libros, tiendas de ropa y de muebles son promociones de correo directo costosas. Por otra parte, estos folletos diversos, cartas, panfletos y formas de pedido convenientes, resultan en altos índices de respuesta de venta. Las instituciones de beneficencia también dependen del correo directo como el método principal para recaudar fondos.

⁵⁶ *Ibidem*

Aun cuando las respuestas de pedidos por correo se incrementan tanto para las organizaciones lucrativas como para las no lucrativas, la industria enfrenta algunas dificultades resultantes de tarifas postales más elevadas y la respuesta negativa de los clientes cuyos buzones se llenan de correspondencia de catálogos no solicitados⁵⁷.

Las empresas que venden con el sistema de pedidos por correo (*mercadotecnia por catálogo*) envían catálogos llenos de color describiendo una variedad de artículos.

Aun cuando las compañías de pedidos por correo han existido desde hace mucho tiempo, la tecnología de cómputo y las transacciones de cargo por teléfono han hecho de ésta, una industria floreciente en años recientes.

Los adelantos en la tecnología de la comunicación permiten que los vendedores por catálogo y los pedidos por correo puedan extenderse mediante la búsqueda de clientes en el extranjero. Armados con líneas telefónicas internacionales libres de cargo y disponibles las 24 horas del día, entrega de la noche a la mañana, máquinas de fax nada costosas y ofertas de tarjetas de crédito, la mercadotecnia por catálogo es ahora conveniente y rápida para consumidores que están en Canadá, Japón, Europa e Inglaterra.

b) **Mercadotecnia por Video o Televisión**

Cada vez más empresas han empezado a usar la televisión para vender productos de consumo tales como joyería y accesorios de cocina. Muchos sistemas por cable ofrecen ahora la *mercadotecnia por video* a través de canales de compra desde el hogar que exhiben y demuestran productos y permiten a los espectadores colocar pedidos por teléfono. Observadores optimistas creen que las compras desde el hogar están finalmente preparadas para lanzarse al futuro digital, interactivo y de multimedia de las ventas. *Bill Gates*, de *Microsoft*, y *Samborns* se encuentran entre ellos⁵⁸.

c) **Telemercadeo**

El telemercadeo es el uso del teléfono para vender directamente a los consumidores. Líneas *WATS* (*Wide Area Telephone Service*, Servicio Telefónico de Área Amplia), que pueden ser utilizadas para recibir llamadas libres de cargo de clientes que responden a anuncios por televisión y radio.

⁵⁷ *Ibíd*em 569-570

Al ofrecer un llamado en vivo o automatizado, la entrega de mensajes y la toma de pedidos, los promotores del telemarketing también pueden usar líneas *WATS* para llamar a los clientes para promover productos y servicios. El telemarketing es utilizado no sólo para bienes de consumo, sino para bienes industriales, seguros y contabilidad. En la actualidad el telemarketing experimenta un crecimiento excepcional en Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña⁵⁸. Con ventas superiores a los 300 mil millones de dólares en 1992, se espera que la industria de telemarketing contrate cerca de 5 millones de personas adicionales para el año 2000.

d) **Compras Electrónicas**

Las compras electrónicas se han hecho posibles al utilizar sistemas de información por computadora que permiten a los vendedores conectarse con las computadoras de los consumidores para transmitirles información acerca de sus productos. Con más de un millón de miembros, *Prodigy*, una empresa conjunta de *IBM* y *Sears*, es la mayor de las redes para el hogar en *Internet*.

El monitor de video de la computadora del cliente muestra los productos disponibles que van desde reservaciones de avión hasta bienes de consumo. El espectador puede examinar descripciones detalladas, comparar marcas y pedir información gratuita, o comprar a través de su tarjeta de crédito, todo desde su hogar u oficina⁶⁰.

e) **Ventas Directas**

La forma más antigua de vender al detalle son las ventas directas, utilizada por más de 300 compañías mexicanas que venden de puerta en puerta o a través de reuniones de venta en el hogar. Las ventas directas de oficina en oficina también son comunes en la venta al mayoreo de bienes industriales tales como equipo de copiado comercial. Aun cuando las ventas directas son convenientes y dan a los clientes una atención personalizada, los precios se ven por lo regular impulsados hacia arriba por costos de mano de obra (los representantes de ventas reciben comisiones de 40 a 50 centavos por cada dólar de ventas)⁶¹.

⁵⁸ *Ibidem* 570-572

⁵⁹ *Ibidem* 572

⁶⁰ *Ibidem* 572

⁶¹ *Ibidem*

1.8 Desarrollo y Fijación de Precios de los Productos

La administración correcta de la mezcla de mercadotecnia, el desarrollo y la fijación de precios de los productos puede significar la diferencia entre perder y ganar participación en el mercado y la lealtad de sus consumidores, así como también obtener utilidades.

Al desarrollar una mezcla de mercadotecnia para cualquier producto -trátase de ideas, bienes o servicios-, el personal de mercadotecnia debe considerar lo que los consumidores en realidad compran al adquirir productos. Sólo entonces pueden planificar sus estrategias con efectividad.

Comenzaremos por conocer la *estrategia de productos*, con una comprensión de las características y los beneficios del producto y el ciclo de vida del producto. A continuación se mostrará las principales clasificaciones de los productos, tanto para el consumidor como para los industriales⁶².

1.8.1 Características y Beneficios

Los clientes no compran productos simplemente porque les gusten. Adquieren productos porque les gusta lo que estos productos pueden hacer por ellos, ya sea física o emocionalmente. Como señaló un experto en mercadotecnia, "los consumidores no compran taladros de un cuarto de pulgada, compran hoyos de un cuarto de pulgada". Esta observación va al meollo de cualquier esfuerzo por analizar un producto y su éxito: las compañías deben basar su enfoque del producto (taladro de un cuarto de pulgada) en proporcionar a los consumidores productos que hagan lo que el consumidor quiere hacer (perforar hoyos de un cuarto de pulgada).

Para tener éxito, entonces, un producto debe incluir las características correctas y ofrecer los beneficios indicados. Las características de un producto son las cualidades, tangibles e intangibles que una compañía construye en sus productos. Para poder vender un producto, sus características deben proporcionar beneficios.

⁶² *Ibíd*em 482

Las características y beneficios desempeñan papeles en extremo importantes en la fijación de precios de los productos. Al comprar un producto, los consumidores también están adquiriendo una imagen y una reputación⁶³.

1.8.2 Clasificación de Bienes y Servicios

Una manera de clasificar un producto es de acuerdo con los compradores esperados. Los compradores se ubican en dos grupos: *compradores de productos de consumo* y *compradores de productos industriales*.

Los procesos de compra del consumidor e industrial difieren significativamente. No resulta sorprendente entonces, que comercializar productos para los consumidores sea muy diferente que el mercadearlos para otras compañías⁶⁴.

1.8.2.1 Clasificación de los Productos de Consumo

Los productos de consumo se dividen comúnmente en tres categorías que reflejan el comportamiento del comprador: conveniencia, bienes de compra y especialidad de los productos⁶⁵.

- ✓ **Bienes de Conveniencia** (tales como leche y periódicos) **y servicios de conveniencia** (tales como los ofrecidos por restaurantes de comida rápida) se consumen con rapidez y regularidad. Son relativamente baratos y se adquieren frecuentemente con poco gasto de tiempo y esfuerzo.

- ✓ **Bienes de Compra** (tales como aparatos estereofónicos y neumáticos) **y Servicios de Compra** (tales como un seguro). Son más caros y se adquieren con menor frecuencia que los productos de conveniencia. A menudo los consumidores comparan marcas, en ocasiones en diferentes tiendas. También pueden evaluar alternativas en términos de estilo, desempeño, color, precio y otros criterios.

⁶³ *Ibidem* 483

⁶⁴ *Ibidem*

⁶⁵ *Ibidem* 483-484

- ✓ **Bienes de Especialidad** (tales como un vestido de novia) y **Servicios de Especialidad** (tales como el dar servicio en una recepción de bodas) tienen una importancia extrema y son compras costosas. Los consumidores normalmente deciden qué es precisamente lo que desean y no aceptarán sustitutos. Con frecuencia irán de tienda en tienda, en ocasiones gastando una gran cantidad de tiempo y dinero para obtener un producto específico.

1.8.2.2 Clasificación de los Productos Industriales

Dependiendo de cuánto cuesten y cómo serán usados, los productos industriales pueden ser divididos en dos categorías: artículos de gasto y bienes de capital.

- ✓ **Artículos de gasto:** los artículos de gasto comprenden cualquier material y/o servicio que es consumido *dentro del lapso de un año* por compañías que producen otros bienes o proporcionan otros servicios. Los artículos de gasto más evidentes son los bienes industriales usados directamente en el proceso de producción⁶⁶.

Además, los materiales de soporte ayudan a mantener un negocio en operación sin entrar directamente en el proceso de producción. De manera similar, las provisiones -lápices, escobas, guantes, pintura- son consumidas con rapidez y regularidad por cualquier negocio. Por último, servicios tales como limpieza de ventanas, instalación de equipo y ayuda temporal de oficina son esenciales para las operaciones diarias. Como estos artículos son usados con frecuencia, sus compras suelen ser automáticas o requieren de poca toma de decisiones.

- ✓ **Bienes de capital:** los bienes de capital son bienes y servicios permanentes, es decir, costos de larga duración. Todos estos artículos tienen una vida esperada de *más de un año* -típicamente de varios años-. Los edificios costosos (oficinas, fábricas), el equipo fijo (torres de agua, hornos de panadería) y el equipo accesorio (computadoras, aeroplanos) son bienes de capital. Los servicios de capital son aquellos para los cuales se hacen compromisos a largo plazo. Estos pueden incluir

⁶⁶ *Ibíd*em 484-485

adquisiciones para servicio de alimentos a los empleados, mantenimiento de edificios y equipo o servicios legales. Debido que los bienes de capital son costosos y se adquieren sin regularidad, con frecuencia implican decisiones de la alta gerencia⁶⁷.

1.8.3 El Ciclo de Vida del Producto

Un producto que es introducido en el mercado entra en el *ciclo de vida del producto* el cual es una serie de etapas por las que pasa durante su limitada vida productora de utilidades. Dependiendo de la capacidad del producto para atraer y mantener clientes a lo largo del tiempo, su ciclo de vida del producto puede ser cuestión de meses, años o décadas⁶⁸.

1.8.3.1 Etapas del Ciclo de Vida del Producto

El ciclo de vida del producto es un proceso natural en el cual los productos nacen, crecen, maduran y finalmente declinan y mueren. Así, el ciclo de vida se divide casi siempre en cuatro etapas por las que pasan los productos conforme envejecen en el mercado⁶⁹.

1. *Introducción.* La etapa de introducción empieza cuando el producto llega al mercado. Durante esta etapa, los comerciantes se dedican a hacer conscientes a los consumidores potenciales de los productos y sus beneficios. Dados los fuertes costos promocionales y de desarrollo, las utilidades no existen.
2. *Crecimiento.* Si el nuevo producto atrae y satisface a un número suficiente de consumidores, las ventas empiezan a crecer con rapidez. Durante esta etapa, el producto empieza a mostrar utilidades. Otras compañías de la industria se mueven con celeridad para introducir sus propias versiones.

⁶⁷ *Ibidem*

⁶⁸ *Ibidem* 490

⁶⁹ *Ibidem* 491

3. *Madurez.* El crecimiento de las ventas empieza a detenerse. Aún cuando el producto obtiene su mayor nivel de utilidades tempranamente en esta etapa, la competencia creciente lleva eventualmente a recortes de precios y menores utilidades. Hacia el final de la etapa, las ventas empiezan a caer.
4. *Declinación.* Durante esta etapa final, las ventas y las utilidades siguen cayendo. Nuevos productos que se hallan en la etapa de introducción empiezan a quitarles ventas. Las compañías retiran o reducen apoyo promocional (anuncios y personal de ventas) pero pueden dejar que los productos permanezcan en el mercado para producir algunas utilidades.

Naturalmente, los productos de servicio también tienen ciclos de vida. Considere, por ejemplo, la recomendación administrativa ofrecida por empresas de consultoría. La mayor parte de las grandes compañías adquieren asesoría para diseñar y poner en vigor nuevas prácticas administrativas⁷⁰.

1.8.3.2 Ajuste de la Estrategia de Mercado Durante el Ciclo de Vida del Producto

Conforme el producto pasa de una etapa a otra, la estrategia de mercado también sufre cambios. Cada aspecto de la mezcla de mercadotecnia -producto, precio, promoción, plaza (distribución)- es vuelto a examinar para cada etapa del ciclo de vida. Los cambios de estrategia para las cuatro etapas del ciclo de vida se resumen en la siguiente tabla⁷¹.

⁷⁰ *Ibíd*em 491

⁷¹ *Ibíd*em 492

<i>Etapas</i>	<i>Introducción</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Madurez</i>	<i>Declinación</i>
Énfasis en la estrategia de mercadotecnia	Desarrollo del mercado	Incrementar la participación en el mercado	Defender la participación en el mercado	Mantener la eficiencia en la explotación del producto
Estrategia de precios	Alto precio, producto único/cubrir costos de introducción	Bajar precio con el paso del tiempo	Precio igual o inferior al de los competidores	Fijar precio para mantenerse redituable o reducir para liquidar
Estrategia de promoción	Montar promoción de ventas para incrementar presencia del producto	Llamar la atención del mercado masivo; enfatizar características y marcas	Dar énfasis en diferencias de marca, beneficios, lealtad	Reforzar a clientes leales; reducir gastos de promoción
Estrategia de plaza o distribución	Distribuir a través de puntos de venta selectivos	Construir una red intensiva de puntos de venta	Hacer crecer la red de distribución	Ser selectivos en la distribución; eliminar puntos de venta no redituables

Tab. 3 Las cuatro etapas del ciclo de vida

A continuación se describen las diferencias en el mercado de un producto durante sus etapas de introducción y madurez.

✓ *La etapa de introducción.*

La *estrategia general* da énfasis al desarrollo del mercado.

La *estrategia del producto*, por supuesto, ya se ha centrado en la introducción del nuevo producto -en buscar y probar nuevas ideas-.

La *estrategia de precio* busca un precio alto, tanto para sacar provecho de la característica única del producto como para cubrir los gastos iniciales.

La *estrategia promocional* insiste en la percepción de la presencia del producto mediante la utilización de promociones de venta para alentar un uso de prueba.

La *estrategia de distribución* utiliza puntos de venta selectivos y dispersos para que el producto inicie su camino hacia mercados cada vez más grandes.

✓ *La etapa de madurez.*

Ahora la estrategia da énfasis a la defensa de la participación en el mercado contra los productos de la competencia que han hecho su aparición.

Para retener a los clientes, la *estrategia de precios* busca establecer un precio al mismo nivel o inferior que el de la competencia.

La *estrategia del producto* requiere una diversificación del producto y distinguirlo de los competidores.

La *estrategia promocional* subraya diferencias en marcas, sus beneficios y la lealtad a la misma, a menudo a través de la publicidad. La estrategia de distribución procura hacer crecer la red de distribución.

1.8.4 La Mezcla de Productos

El grupo de productos que una compañía tiene disponibles para su venta -ya sean de consumo, industriales o de ambos tipos- es la mezcla de productos. Muchas compañías empiezan con un solo producto, sin embargo, con el tiempo descubren que éste no satisface a todos los consumidores que buscan ese tipo de productos⁷².

Para hacer frente a la demanda del mercado, por ejemplo, con frecuencia introducen productos similares para llegar a otros consumidores que los usarán de manera similar (a esto se le llama línea de producto).

Las compañías pueden extender sus horizontes y también identificar oportunidades fuera de sus líneas de productos existentes. El resultado -líneas de productos múltiples o diversificados- es evidente en empresas como *Procter & Gamble*, que empezó por elaborar jabones y ahora produce alimentos, café y artículos para bebés y de papel.

Las líneas de productos múltiples permiten que una compañía crezca más rápidamente y pueda ayudar a reducir las consecuencias de ventas flojas en una línea de productos determinada.

1.8.5 Desarrollo de Nuevos Productos

Para extender o diversificar las líneas de productos las compañías deben desarrollar y presentar con éxito una gama de nuevos productos. Dada la constante confrontación con la competencia y las preferencias cambiantes del consumidor, ninguna empresa puede esperar que un solo producto de éxito la haga salir adelante para siempre. Hasta los productos básicos que han sido ampliamente aceptados durante décadas requieren una renovación casi constante⁷³.

⁷² *Ibíd*em 485

1.8.5.1 Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos

La alta tasa de mortalidad de nuevas ideas significa que sólo unos cuantos productos nuevos llegan eventualmente a ser comercializados. Más aún, la velocidad en llegar al mercado con un producto es con frecuencia tan importante como el cuidado en desarrollarlo.

Por último, el desarrollo del producto es un proceso largo, complejo y costoso. Las compañías no inventan un nuevo producto un día y lo envían al siguiente a los vendedores. De hecho, los nuevos productos casi siempre incluyen compromisos de tiempo y recursos cuidadosamente planificados y en ocasiones arriesgados.

1.8.5.1.1 Tasas de Mortalidad de los Productos

Los nuevos productos pasan por una serie de etapas, que empiezan con la búsqueda de ideas y culmina con la introducción del producto en el mercado de consumo. En cada etapa de este proceso, los productos potenciales son descartados por nuevas consideraciones, conforme la empresa persigue opciones más atractivas; de hecho, se estima que se requieren 50 ideas de nuevos productos para generar uno que finalmente llegue al mercado. Aún así, sólo algunos de estos sobrevivientes se convierten en productos exitosos.

Muchas ideas en apariencia fabulosas han fracasado como productos. El crear un nuevo producto de éxito se ha vuelto cada vez más difícil hasta para los comerciantes más experimentados. El número de nuevos productos que aparecen en el mercado cada año han tenido un crecimiento impresionante. En 1994 se introdujeron 21,000 nuevos productos para el hogar, alimenticios y farmacéuticos. En un momento dado, el supermercado promedio tiene un total de sólo 20,000 a 25,000 artículos diferentes. Alrededor de nueve de cada 10 nuevos productos, por lo tanto, fracasará. Los productos con las mejores oportunidades de éxito son aquellos que son innovadores y ofrecen beneficios únicos⁷⁴.

⁷³ *Ibidem* 485-486

⁷⁴ *Ibidem* 487

1.8.5.1.2 Velocidad para Llegar al Mercado

Las oportunidades de éxito de un producto son mayores si llegan antes que sus competidores al mercado. El principio se aplica a los productos de cualquier industria. Cuanto más rápido se mueva un producto del laboratorio al mercado, más probable será que sobreviva. Al introducir nuevos productos antes que sus competidores, las compañías rápidamente se establecen como líderes en el mercado. Afirman su posición antes de ser desplazados por competidores que llegarán más tarde. Un estudio ha estimado que un producto que llega tres meses tarde al mercado, es decir, detrás del líder sacrifica 12% de su potencial de utilidades a lo largo de su vida útil. Un producto que llega seis meses tarde, perderá 33 por ciento⁷⁵.

1.8.5.1.3 El Proceso de Desarrollo de Siete Pasos

Para incrementar sus oportunidades de desarrollar un nuevo producto de éxito, muchas compañías adoptan alguna variación de un proceso básico de siete pasos. Sin embargo, este proceso no es exactamente el mismo para productores de bienes que para productores de servicios.

Primero se mostrará el proceso regular que se aplica al desarrollo de los bienes y luego se caracterizarán las diferencias clave que aparecen en el proceso para desarrollar nuevos servicios⁷⁶.

1. *Ideas de producto.* El desarrollo del producto empieza con una búsqueda de ideas para nuevos productos. Estas ideas pueden provenir de los consumidores, de la fuerza de ventas, del personal de investigación y desarrollo, o del personal de ingeniería. La clave del éxito es buscar ideas activamente y recompensar a aquellos cuyas ideas se convierten en productos de éxito.

⁷⁵ *Ibidem* 488

⁷⁶ *Ibidem*

2. *Tamizado.* La segunda etapa es un intento de eliminar todas las ideas de producto que no encajan con las habilidades, experiencia y objetivos de la compañía. Representantes de mercadotecnia, ingeniería y producción deben tener información en esta etapa.
3. *Prueba del concepto.* Una vez que las ideas han sido tamizadas, las empresas usan la investigación de mercados para obtener información del consumidor: de esta manera, las compañías pueden confirmar tanto los beneficios que el producto debe proporcionar, como un nivel adecuado de precio.
4. *Análisis del negocio.* Una vez que los consumidores han emitido sus opiniones, el personal de mercadotecnia debe desarrollar una primera confrontación de costos con beneficios. La meta no es determinar con precisión cuánto dinero ganará el producto, sino ver si reúne las metas de rentabilidad mínimas.
5. *Desarrollo de un prototipo.* Una vez que la compañía ha determinado la redituabilidad potencial de un producto, ingeniería y/o investigación y desarrollo producen una versión preliminar. Los prototipos pueden ser muy costosos, pues con frecuencia requieren muchos obreros manuales, herramientas y desarrollo de componentes. Esta fase es en extremo importante, porque puede ayudar a identificar problemas de producción potenciales.
6. *Pruebas del producto y mercado de prueba.* Utilizando lo que se ha aprendido del prototipo, la compañía inicia una producción limitada. Luego prueba el producto para ver si reúne los requerimientos de desempeño. De ser así, se pone a disposición para la venta en áreas limitadas. En virtud de que deben establecerse campañas emocionales y campañas de distribución para los mercados de prueba, esta etapa es bastante costosa. La mercadotecnia de prueba da a los comerciantes la primera información acerca de la respuesta del consumidor bajo condiciones de mercado reales. También les brinda la

oportunidad de mejorar el producto y su plan de mercadotecnia antes de empezar una comercialización a gran escala.

7. *Comercialización.* Si los resultados de la prueba de mercado son positivos, la compañía empezará la producción a gran escala. La comercialización será gradual hasta que la compañía proporcione el producto a un mayor número de áreas a lo largo del tiempo. Impide una tensión innecesaria en la capacidad de producción inicial. Por otra parte, las demoras en comercialización pueden dar a los competidores la oportunidad de introducir en el mercado sus propias versiones del producto.

1.8.5.2 Variaciones en el Proceso para Servicios.

El desarrollo de servicios (dirigidos tanto a clientes como a compradores industriales) incluye muchas de las etapas necesarias para el desarrollo de bienes. Básicamente, los pasos 2, 3, 4, 6 y 7 son los mismos. Sin embargo, existen diferencias importantes en los pasos 1 y 5⁷⁷.

1. *Ideas de servicio.* La búsqueda de ideas de servicio incluye una tarea llamada definición del paquete de servicio, es decir, identificación de los rasgos tangibles e intangibles que caracterizan el servicio. Esta definición incluye las especificaciones del servicio.
2. *Diseño del proceso de servicio.* En lugar de desarrollo de prototipos, los servicios requieren un diseño del proceso de servicio. Este paso incluye tres áreas de planificación. La **selección del proceso** identifica cada paso del servicio, incluyendo la secuencia y su tiempo. Los **requerimientos de mano de obra** especifican comportamientos, capacidad de habilidades e interacción de los empleados con los clientes durante el encuentro de servicio. Los **requerimientos de instalaciones** determinan el equipo que apoya la entrega del servicio. Estas tres áreas deberán ser coordinadas en conjunto.

⁷⁷ *Ibídem* 489

1.8.6 Desarrollo de Productos para Mercados Internacionales

Además de desarrollar nuevos productos, se utilizan tres enfoques básicos para desarrollar productos para mercados extranjeros⁷⁸.

- ✓ En *la extensión del producto*, un producto existente tiene un mercadeo global en su forma actual, sin ninguna modificación. *Coca-Cola* y los pantalones 501 de *Levi's* son ejemplos destacados de extensiones internacionales de producto exitosas.
- ✓ Con *la adaptación del producto*, el producto básico es modificado para darle mayor atractivo en distintos países. En Alemania, por ejemplo, una comida regular de *McDonald's* incluye cerveza y *Ford* coloca el volante en el lado derecho para sus exportaciones a Japón. Debido a que incluye cambios en el producto, este enfoque es por lo regular más costoso que la extensión del producto.
- ✓ La *reintroducción* significa revivir para nuevos mercados productos que se vuelven obsoletos en los antiguos mercados. *NCR*, por ejemplo, ha reintroducido cajas registradoras de operación manual en América Latina.

1.8.7 Identificación de los Productos

Desarrollar las características de un producto es sólo parte del trabajo del personal de mercadotecnia, pero también se debe alentar a los consumidores a identificar los productos. Las tres herramientas importantes para lograr esto son la *marca*, el *empaquetado* y el *etiquetado*⁷⁹.

Los *nombres de marca* son símbolos para caracterizar productos y distinguirlos entre sí. Originalmente fueron introducidas para simplificar el proceso cuando los consumidores tienen que enfrentar un cúmulo de decisiones de compra. La asignación de marcas, es entonces, un proceso de utilizar símbolos para comunicar las calidades de un producto particular elaborado por un productor específico.

⁷⁸ *Ibidem* 490

⁷⁹ *Ibidem* 493

Las marcas son designadas para señalar calidad uniforme: los clientes que prueban y sienten agrado por un producto, pueden regresar a él al recordar su nombre⁸⁰.

1.8.7.1 Tipos de Nombres de Marcas

Cada punto tiene virtualmente un nombre de marca. En términos generales, los diferentes tipos de nombres de marcas -nacionales, bajo licencia y privadas- incrementan la percepción de los compradores respecto de la naturaleza y calidad de los productos que deben competir con cualquier número de productos distintos. Cuando el consumidor está satisfecho con la calidad de un producto reconocible, los comerciantes buscan alcanzar una lealtad de marca en el mayor segmento posible de compradores recurrentes⁸¹.

1.8.7.1.1 Marcas Nacionales.

Los productos con nombre de marca son producidos y ampliamente distribuidos por un fabricante, son llamados *marcas nacionales*. Esas marcas son ampliamente reconocidas por los consumidores por campañas de publicidad a nivel nacional. Los costos del desarrollo de una imagen positiva para una marca nacional son altos. La mayor parte de los nombres de marcas nacionales son activos valiosos que indican reconocimiento del producto y calidad uniforme. Como regla, pocas veces cambian.

1.8.7.1.2 Marcas Bajo Licencia

Cada vez es más común que empresas con reconocimiento nacional (y hasta personalidades) vendan los derechos para dar su nombre a productos. Estas marcas bajo licencia son en la actualidad un gran negocio. Por ejemplo: *Coca-Cola*, *Guns 'n Roses* y el *Hard Rock Café* ganarán millones por ventas generadas bajo licencia este año. La publicidad gratuita de camisetas bajo licencia y otras prendas de ropa es sólo una bonificación adicional⁸².

⁸⁰ *Ibíd*em 494

⁸¹ *Ibíd*em

⁸² *Ibíd*em 495

1.8.7.1.3 Marcas Privadas

Cuando un vendedor mayorista o detallista desarrolla un nombre de marca y tiene los derechos de fabricante sobre el producto, el nombre resultante del producto es una marca privada (o etiqueta privada). Uno de los vendedores mejor conocidos de marcas privadas es *Sears*, que distribuye líneas como las herramientas *Craftsman* y los aparatos eléctricos *Kenmore*⁸³.

1.8.7.2 Productos Genéricos

Los productos "sin nombre" en empaques blancos con letras negras que describen la categoría del contenido fueron introducidos por primera vez en Estados Unidos en 1977 y en México en 1990. Durante un tiempo, mientras sus bajos precios atraían a los consumidores, los supermercados empezaron a dedicar pasillos enteros a productos genéricos tales como toallas de papel, chicharos y hasta cerveza y cigarrillos. Sin embargo, la preocupación por una calidad consistente del producto ha resultado una pérdida de énfasis de los productos genéricos en años recientes⁸⁴.

1.8.7.3 Lealtad a la Marca

Las compañías que gastan grandes cantidades de dinero para desarrollar marcas buscan algo de los consumidores: lealtad a la marca. Quieren atraer clientes que preferirán la misma marca. Tal lealtad se mide en tres etapas⁸⁵:

1. Percepción de la Marca.

La compañía busca reconocimiento de la marca. Al ponerla en múltiples ocasiones frente a los consumidores y asociarla con el tipo de producto, los comerciantes esperan que los consumidores se harán conscientes de la existencia de la marca.

⁸³ *Ibidem* 495-496

⁸⁴ *Ibidem* 497

⁸⁵ *Ibidem*

2. Preferencia por la Marca.

Sin embargo, el reconocimiento no es suficiente. El propietario de la marca quiere que los consumidores empiecen a mostrar preferencia por las marcas al hacer sus compras. La preferencia por la misma requiere no sólo una percepción de ésta, sino también una actitud favorable hacia la capacidad de un producto de proporcionar los beneficios deseados.

3. Insistencia en la Marca.

Ya que una marca puede no estar disponible en una tienda en algunas ocasiones, las compañías buscan la insistencia en la marca -preferencia por una marca que sobrepase la disposición a hacer una sustitución-. Aun cuando la insistencia en la marca es altamente valorada por los propietarios de la misma, es bastante difícil de lograr. Para todos los productos de conveniencia y muchos de compra, los consumidores sustituirán libremente sus marcas preferidas por otras cuando necesiten un producto. Por lo regular, sólo los productos especializados tienen mucho potencial para desarrollar la insistencia en la marca en un grupo de consumidores grandes. Así, una familia que quiere comprar o vender una casa, podría insistir en contratar un corredor de bienes raíces de confianza de la localidad.

1.8.7.4 Empaque de Productos

Con pocas excepciones -frutas y verduras frescas, acero estructural- los productos necesitan alguna forma de empaque para poder venderse. Un empaque también sirve como publicidad dentro de la tienda que hace atractivo al producto, resulta el nombre de la marca e identifica características y beneficios.

También reduce el riesgo de daños, roturas o desperdicio e incrementa la dificultad de robo de productos pequeños⁸⁶.

Avances recientes, tanto en el uso del producto como en los materiales disponibles para empaque, han creado también papeles adicionales para esta actividad. El empaque produce cerca de 50 millones de toneladas de desperdicio al año y consume recursos naturales.

⁸⁶ *Ibíd*em 498

1.8.7.5 Etiquetado de Productos

Cada producto tiene una etiqueta en su empaque. Como el empaque, el etiquetado puede ayudar a vender el producto. La información de las etiquetas de empaque, sin embargo, es con frecuencia regulada por el gobierno federal. La ley de empaque y etiquetado exige que las etiquetas incluyan nombre del producto, el nombre y domicilio del fabricante y/o distribuidor y la cantidad neta del producto contenido en el empaque. La ley de protección y seguridad de los niños exige que las etiquetas identifiquen juguetes que pueden representar un peligro de asfixia. También estipula criterios para claridad y colocación (las etiquetas, por ejemplo, deben estar en un sitio visible cuando los paquetes son exhibidos). Además los textos deben tener un tamaño predeterminado por las regulaciones federales.

1.8.8 Determinación de Precios

En el desarrollo de un proyecto, los gerentes deciden qué productos ofrecerá la compañía a sus clientes. Al fijar precios los gerentes deciden lo que la compañía recibirá a cambio de sus productos. Las compañías fijan con frecuencia el precio de sus productos para obtener la máxima utilidad. Pero otros objetivos de precios se refieren a la variedad de metas que los vendedores buscan alcanzar al mercadear sus productos. Las decisiones de precios también se ven influidas por la necesidad de sobrevivir en un mercado competitivo, por preocupaciones sociales y éticas y hasta por la imagen corporativa⁸⁷.

1. Objetivos para Maximizar las Utilidades.

El fijar precios para maximizar las utilidades es arriesgado. Si los precios se fijan demasiado abajo, tal vez la empresa venda muchas unidades de su producto, pero puede perder la oportunidad de obtener utilidades adicionales en cada unidad (y hasta perder dinero en cada venta). A la inversa, si los precios se fijan demasiado altos, la compañía tendrá una gran utilidad en cada artículo, pero venderá un menor número de unidades. De nuevo, la empresa pierde dinero. Además, puede quedarse con inventarios excesivos y tener que reducir o hasta cerrar las operaciones de producción. Para evitar estos problemas, las compañías tratan de fijar precios que vendan el número de unidades que generen las utilidades totales más altas posibles.

⁸⁷ *Ibidem* 498-499

2. Objetivos de Participación en el Mercado.

A la larga, un negocio debe obtener utilidades para sobrevivir. Sin embargo, muchas empresas fijan inicialmente precios bajos para nuevos productos. Están dispuestos a aceptar utilidades mínimas -hasta pérdidas- para que los compradores prueben sus productos. Es decir, usan los precios para establecer una participación en el mercado⁸⁸: el porcentaje que tiene una compañía de las ventas totales del mercado para un tipo de producto específico. Aun con productos establecidos, la participación en el mercado puede sobrepasar las utilidades como un objetivo de fijación de precios.

3. Otros Objetivos de Precio.

En algunos casos, ni la optimización de utilidades ni la participación en el mercado es el mejor objetivo. Un objetivo distinto podría ser un beneficio para los clientes. Finalmente, las preocupaciones sociales y éticas también pueden afectar la fijación de precios para algunos tipos de productos.

1.8.9 Herramientas para la Fijación de Precios

Cualesquiera que sean los objetivos de una compañía, los gerentes deben medir el impacto potencial antes de decidir sus precios finales. Con frecuencia se utilizan tres herramientas básicas para este propósito: comparaciones económicas de oferta y demanda, fijación de precios orientada a costos y análisis del punto de equilibrio. Como regla, estas herramientas se combinan para identificar precios que permitirán que la compañía alcance sus objetivos⁸⁹.

1. Comparaciones Económicas de Oferta y Demanda.

La teoría económica de la oferta y la demanda ayuda a las empresas a optimizar utilidades. Este enfoque analiza el mercado total de un producto e identifica la cantidad que los consumidores demandarán y los productores proporcionarán a diversos precios. Para comprender mejor el principio de fijación de precios de la oferta y demanda, veamos un ejemplo de las entradas de cine.

⁸⁸ El dominio en el mercado significa la venta continua de más unidades.

⁸⁹ *Ibíd*em 500

En primer término, se comienza con un programa de oferta y demanda: un resumen de cuántas unidades de un producto serán vendidas a diferentes precios.

La siguiente tabla muestra el programa de precios que a medida que se elevan (de 1 a 9 dólares), la demanda de boletos baja (de 108 a 10). Note que los propietarios de cines estarán dispuestos a proporcionar más entradas (de 10 a 110). Ver fig.5.

Tab. 4 Programa de precios/demanda de boletos

Precio (dólares)	Boletos demandados (unidades de boletos)	Boletos ofrecidos (unidades de boletos)
1.00	108	10
3.00	80	32
5.00	60	60
7.00	35	87
9.00	10	110

Curvas de oferta y demanda para el cine

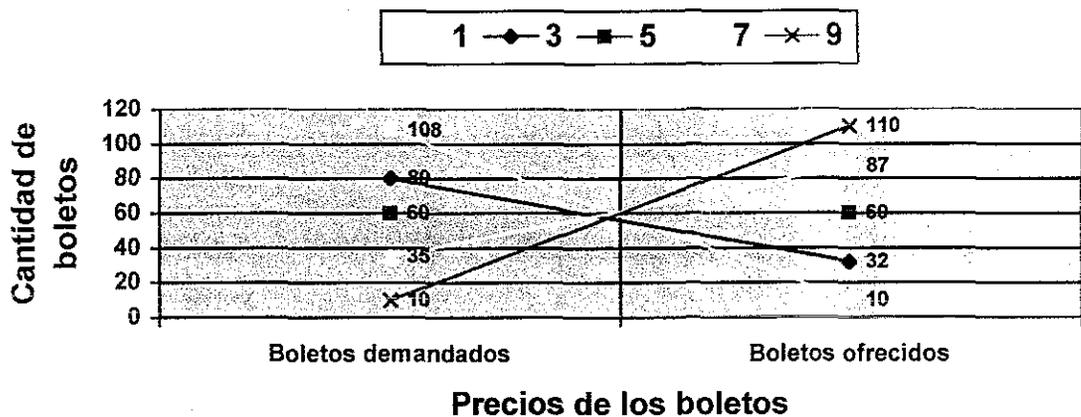


Fig. 5 Curvas de oferta y demanda para el cine

La curva de la demanda muestra un decremento a mayores precios; la curva de oferta refleja la disposición del vendedor de incrementar la oferta de boletos disponibles.

La consideración simultánea de ambas curvas nos dice que el mejor precio (la optimización de utilidades) para los boletos de cine es de 5.00 dólares. A este precio, el número de boletos que se demandan y el número de boletos que se ofrecen es el mismo.

Según la teoría económica, a la larga, el precio del mercado siempre se ajustará donde las curvas de oferta y demanda se interceptan.

2. Fijación de Precios Orientada al Costo.

La mayor debilidad del enfoque de oferta y demanda para fijar los precios es que se concentra exclusivamente en el esfuerzo por identificar un precio de mercado para un producto. No considera si las compañías pueden obtener una utilidad de este precio. También trata como idénticos los productos de todos los proveedores.

La fijación de precios orientada a costos toma en cuenta la necesidad de cubrir los costos de producción.

Por ejemplo, el gerente de una tienda de ropa, empezaría por asignar el precio de los pantalones mediante un cálculo del costo de ponerlos a disposición de los compradores. Incluidos en esta cifra estarían la renta de la tienda, los sueldos de los empleados, los servicios, los exhibidores de producto, los seguros, y por supuesto el costo por adquirir los pantalones del fabricante⁹⁰.

Supongamos que el costo del fabricante es de \$120.00 por pantalón. Si la tienda vende los pantalones a este precio, no obtendrá utilidades. Tampoco ganará nada si los vende a \$130.00 cada uno. El gerente debe responder por el producto y otros costos y estipular una cifra de utilidad. Juntas, estas cifras constituyen el sobreprecio. En este caso, un sobreprecio razonable de \$130.00 sobre los costos resultaría en un precio de venta de \$250.00 pesos.

El sobreprecio es considerado habitualmente como un porcentaje del precio de venta. El porcentaje de sobreprecio se calcula como sigue:

Porcentaje de sobreprecio = $\text{Sobreprecio} / \text{Precio de venta}$

Porcentaje de sobreprecio = $130 / 250 = 52\%$

En otras palabras, de cada peso recibido, 52 centavos serán de utilidad bruta para la tienda. De esta utilidad la tienda debe pagar el alquiler, los servicios, los seguros y los demás costos.

⁹⁰ Ibídem 500-501

3. Análisis del Punto de Equilibrio.

Relaciones entre costo, volumen y utilidad. Si utiliza la fijación de precios orientada al costo, una empresa cubrirá sus costos variables⁹¹. También generará algún dinero para el pago de sus costos fijos⁹². Pero ¿cuántas unidades debe vender la compañía antes de que todos sus costos fijos sean cubiertos y empiece a obtener una utilidad? Para determinar esta cifra se necesita un análisis del punto de equilibrio⁹³.

Para seguir con el ejemplo anterior, supongamos de nuevo que el costo variable de cada pantalón es de \$50.00 pesos. Esto significa que los costos variables anuales de la tienda dependen del número de pantalones que se venden: el número de pantalones vendidos multiplicados por \$50.00 pesos de costo de cada pantalón.

Digamos que los costos fijos por mantener la tienda abierta durante un año son de \$220,000.00 pesos. Estos costos no se ven afectados por el número de pantalones vendidos: los costos de iluminación, alquiler, seguros y salarios son constantes ya sea que la tienda no venda, venda 100 o venda 100,000 pantalones. Por tanto, ¿cuántos pantalones deben venderse para cubrir los costos fijos y variables y generar alguna utilidad?

La respuesta a esta pregunta es el punto de equilibrio, que es igual a 200 pantalones. Llegamos a esta cifra mediante la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned}\text{Punto de equilibrio (en unidades)} &= \text{Costos fijos totales} / [\text{Precio} - \text{costo variable}] \\ \text{Punto de equilibrio (en unidades)} &= \$220,000.00 / [\$250.00 - \$50.00] = \mathbf{1,100}\end{aligned}$$

Si la tienda vende menos de 1,100 pantalones, perderá dinero ese año. Si las ventas exceden los 1,100 pantalones, las utilidades crecen en 130 pesos por cada pantalón vendido. Si la tienda vende exactamente 1,100 pantalones, cubrirá todos sus costos pero no obtendrá ninguna utilidad.

⁹¹ Costos variables: costos que cambian con el número de bienes o servicios producidos o vendidos.

⁹² Costos fijos: costos que no se ven reflejados por el número de bienes o servicios producidos o vendidos.

⁹³ *Ibíd*em 501-503

Capítulo 2 "Comercio Electrónico"

🏢 Franquicias Electrónicas

① Guías electrónicas

🏦 Banca electrónica

🖨️ Ingeniería en línea

📊 Mercadotecnia electrónica

🗂️ Administración electrónica de recursos operacionales

🏪 Abastecimiento electrónico

📈 Transacciones bursátiles en línea

✉️ Correo electrónico

🎓 Aprendizaje en línea

🌐 Portal

📢 Campañas con Banners

🗣️ Subastas en línea

✉️ Correo electrónico

🎓 Aprendizaje en línea

🌐 Portal

① Guías electrónicas

🏦 Banca electrónica

📈 Transacciones bursátiles en línea

🖨️ Ingeniería en línea

📊 Mercadotecnia electrónica

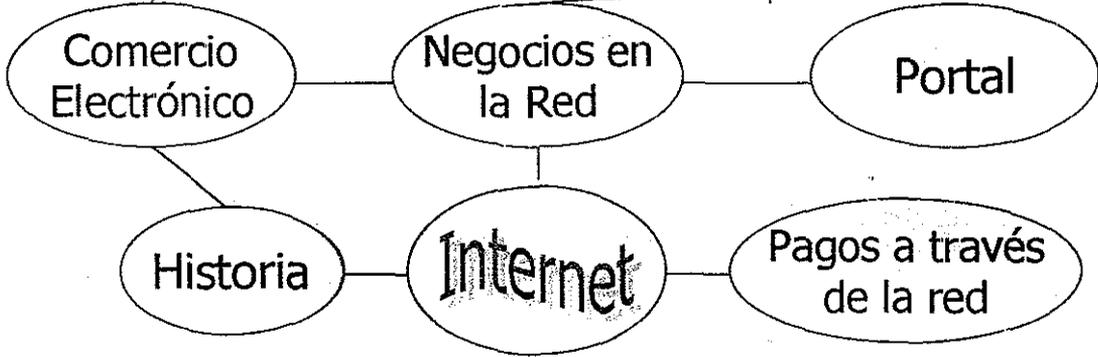
📢 Campañas con Banners

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Estrategias de comercialización

1. Negocios destinados a perder dinero
2. Negocios con potencial de ser rentables
3. Negocios con altos rendimientos



Capítulo 2 "Comercio Electrónico"

Objetivo: Presentar los elementos que son necesarios para realizar un comercio electrónico, así como las estrategias de comercialización en *Internet*.

2.1 *Internet*

Internet es una red de redes de computadoras, es decir, es una red formada con la interconexión de computadoras en todo el mundo por medio de un protocolo de comunicación llamado TCP/IP. No está constituida por una sola red, sino por muchas redes separadas que se conectan únicamente en puntos muy específicos. Toda red que desee conectarse a *Internet* debe utilizar un conjunto de protocolos de comunicación denominados IP (Protocolos de *Internet*). *Internet* conecta a decenas de millones de personas en más de 160 países, con la participación de todo tipo de individuos de casi todos los grupos de edades.

Todas las redes están constituidas por nodos y canales que proveen la infraestructura básica de comunicación. Existen dos tipos básicos de nodos: los **terminales** y los **intermediarios**. En la mayoría de los casos, los **nodos terminales** son los servidores y los clientes, que proveen o solicitan un conjunto de servicios. Generalmente, los clientes son computadoras que los usuarios utilizan para comunicarse con otros nodos, mientras que los servidores son proveedores de servicios centralizados que, entre otras cosas, ofrecen funciones de servidor *web* o de correo a los clientes.

Los **nodos intermediarios** suelen ser computadoras de funciones reducidas que reenvían tráfico entre segmentos de red. Estos dispositivos, que se denominan ruteadores o *routers* y puentes o *bridges*, pueden utilizarse en algunas ocasiones para filtrar ciertas solicitudes o para restringir el acceso a ciertos dispositivos de una red. Sin embargo, ni los clientes ni los servidores pueden acceder a los servicios que ofrece un nodo intermediario. No es necesario utilizar otros dispositivos como nodos terminales o intermediarios: los servidores también pueden funcionar como clientes o como ruteadores en forma simultánea. Cada nodo cuenta con un identificador único llamado dirección IP. Los sistemas de mayor envergadura pueden llegar a tener varias direcciones IP, a las que se les suele asignar un nombre de dominio para que sean más fáciles de recordar.

Los canales necesarios para la comunicación entre nodos pueden implementarse de diferentes maneras. En la mayoría de los casos se utiliza un sistema de cables que conectan los nodos terminales a través de los intermediarios. El cable utilizado puede ser coaxial, de fibra óptica o el tradicional de cobre. Las velocidades de conexión varían de acuerdo al tipo de cable utilizado. Además de las conexiones físicas, es posible transmitir en forma inalámbrica. Estas transmisiones electromagnéticas se realizan en diferentes frecuencias: sistemas infrarojos, liga o *link* de microondas, telefonía celular y comunicación por liga o *link* satelital.

En líneas generales, todos los nodos se comunican entre sí a través de *Internet*. Dado que esto no siempre es deseable, algunos nodos intermediarios pueden denegar la conexión con ciertos nodos. Estos dispositivos, denominados *firewalls* o paredes de fuego, impiden que el público acceda a las redes exclusivas de empresas (*Intranets*). Debido a que las *Intranets* utilizan el mismo conjunto de protocolos, cualquiera podría acceder a los datos confidenciales de las empresas. Las *firewalls* también se utilizan para proteger datos de los gobiernos y todo tipo de información que se desee incluir en una red para el uso de un grupo en particular¹.

Internet funciona, desde un punto de *vista técnico*, gracias a unos lenguajes de programación estándares que pueden ser comprendidos por cualquier ordenador que disponga de un navegador para *Internet*.

Internet funciona, desde un punto de *vista humano*, gracias al deseo o necesidad de personas y organizaciones por informarse, comunicarse y coordinarse tanto en su quehacer profesional como particular.

La globalización de los sistemas telefónicos ha ayudado a crear una comunidad total. *Internet* está ayudando a crear un poblado virtual. No sólo es una infraestructura para enviar mensajes bidireccionales a velocidades increíbles, sino que también permite intercambiar imágenes, sonido (incluida la voz), video, datos electrónicos y software.

¹ Daniel Amor, "La @Revolución E-Business", Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado, Prentice-Hall, Buenos Aires, 2000, p.62-63

Se puede generar sitios en Red que creen un ambiente especial para quienes los visitan; reunirse y conversar con los clientes y las compañías con las que se tienen negocios; todo ello, sin salir del hogar o la oficina.

Se pueden crear amistades y enemistades, conocer, trabajar, jugar y apoyarnos mutuamente. Es decir, quienes están en Internet no sólo están conectados con millones de computadoras y miles de millones de palabras e imágenes, sino que son parte de una gigantesca comunidad mundial. El ser parte de dicha comunidad ayuda a descubrir y reforzar el conocimiento de las similitudes que hay entre las personas, sin dejar de ser distintas entre sí. Claro que cada uno tiene diferentes preferencias, intereses, necesidades, opiniones y prioridades en su vida.

Si se divide la comunidad global en miles de comunidades más pequeñas, pudiendo ser parte de una de éstas o varias. Las distinciones entre las comunidades pequeñas que conforman *Internet* no suelen ser de naturaleza geográfica, sino que se basan en la comunión de áreas de interés y conocimientos. De hecho, no hay límite a la cantidad, tamaño y tipo de comunidades que pueden conformar *Internet*.

Internet es para las personas que necesitan recibir y comunicar información para actuar. Por tanto, es una herramienta de gran alcance para todo tipo de empresas, organismos privados, públicos y todo tipo de organizaciones.

2.1.1 Historia de *Internet*

Haciendo una retrospectiva, y dividiendo la era informática en cinco grandes olas, vemos que la primera fue denominada como el *Back-end*, en donde la información sólo estaba disponible para algunos cuantos, como los expertos en el manejo de los *Mainframes* y las grandes computadoras. En ese entonces la información únicamente se manejaba computarizada a nivel corporativo dando un acceso lento a dicha información.

Conforme la información fue adquiriendo valor y daba a las empresas ventajas competitivas, surgió la necesidad de poder tomar decisiones más rápida e inteligentemente; es así como surgió la Ola del Cliente / Servidor, en donde la información se encontraba ya distribuida dentro de los límites físicos de las empresas. La mayor parte de los empleados tenía ya un acceso fácil y amigable a la información del corporativo sin tener que depender de los expertos en informática.

La información fue adquiriendo mayor importancia y por lo tanto mayor valor para las empresas. Las compañías comienzan a eficientar cada vez más los procesos y a expandir sus fronteras lógicas, por lo que la gente comienza a viajar y a llevar su mensaje a otros territorios.

Gracias a la ola de la computación móvil es posible esta expansión de una manera eficiente, ya que era sencillo llevar consigo la información del corporativo en una PC ligera y compatible, la cual podía sincronizar su información local con la del corporativo a través de un *modem* telefónico.

Cuando llega Internet (cuarta ola de la computación) todo este proceso se vuelve no sólo mas económico y eficiente, sino que a su vez permite la globalización de las industrias a nivel internacional por un costo mínimo y la distribución masiva de la información a través del mínimo esfuerzo. Todo comenzó en 1962 cuando *RAND Corporation* comenzó a investigar sobre una red robusta y distribuida para el control y comando militar. *Internet* Fue concebida a principios de los sesentas bajo el liderazgo del departamento de la agencia de proyectos de investigación avanzada de la defensa que es llamada por sus siglas en inglés como *ARPA (Advanced Research Project Agency)*, la cual creció de una arquitectura en papel a una pequeña red llamada *ARPANET*. *ARPANET* es el sistema creado por el gobierno de los E.U.A. a partir del cual evolucionó *Internet*. La idea original consistía en la construcción de una red que pudiera continuar operando aunque parte de ella hubiera colapsado como consecuencia de un ataque nuclear.

Internet ha sido un excelente medio; hace seis años era para una empresa una ventaja competitiva tener su pagina de *Internet*, hoy en día, es una desventaja competitiva no

tenerla. Comienza a tomar fuerza el *e-Business (Negocios Electrónicos)*, hoy como ventaja competitiva, mañana como una necesidad imperativa inmediata.

El mundo de los negocios de hoy implica una oportunidad única y sin precedentes, sin embargo representa a su vez un gran riesgo de oportunidades, de control de los mercados y de las inversiones.

Conforme la tecnología ha ido avanzando nos enfrentamos a una optimización de tiempo, recursos y procesos nunca antes vista. Si bien es cierto que ahora las empresas pueden comercializar productos y servicios a nivel multinacional con un esquema menor en cuanto a infraestructura y costos, también es cierto que otras empresas en otros lugares del mundo están haciendo lo mismo. ¿Qué significa esto?

Antes se comercializaba de forma local. Las mayores empresas lo hacían de forma nacional y ya eran corporativos demasiado grandes en infraestructura. Era fácil controlar a la competencia, saber qué hacían y cómo lo hacían. Hoy no sólo se compete con la empresa de enfrente o con la de otro estado; hoy no podemos compararnos o quedarnos tranquilos porque la empresa que compete contra nosotros localmente está implementando, o no, algún sistema o proceso. Debemos pensar de manera internacional ya que es un hecho real que vivimos una situación de mercados globales. Hoy ya no somos productivos detrás de un escritorio, hoy ya de nada nos sirve hacer negocios como se hacían hace 20, 10 o 5 años. Hoy requerimos más que nunca de sistemas automatizados en las empresas que estén disponibles en cualquier momento y desde cualquier lugar de forma fidedigna para poder tomar decisiones inteligentes de una manera instantánea. Se tiene la urgencia y la necesidad de ser cada vez más rápidos y de salir al mercado con propuestas y tomas de decisiones rápidas que marquen la diferencia con respecto a nuestros competidores. Y la tecnología aún va mas allá.

De acuerdo a las necesidades de las empresas de hoy, es necesaria la distribución de la información a las manos de aquellas personas que la necesitan. Esto es a lo que llamamos en la *quinta Ola de la computación*: dispositivos móviles y dispositivos inteligentes de información.

Hoy es necesario tener siempre la información con nosotros sin necesidad de conectarnos a una línea telefónica. Trabajar de forma directa con la información corporativa, desde un dispositivo móvil que quepa en la bolsa de la camisa y trabajar en tiempo real con la última información del momento. Se trata de eficientar aún más nuestros recursos existentes, se trata de competir con empresas internacionales que se encuentran tal vez en un rincón recóndito del planeta, pero que ofrece nuestros mismos productos y servicios y que está infiltrándose en lo que antes era "nuestro territorio".

La quinta ola de la computación se refiere a expandir al máximo nuestra información, de automatizar la mayor parte de nuestros procesos empresariales, de volver inteligente y automático cualquier dispositivo posible; una fotocopiadora, un refrigerador, un horno de microondas, una máquina de *Coca Cola*, etc. Todo con el fin de maximizar nuestros recursos, eficientar y recortar los ciclos de inversión de las empresas para poder ser más productivos y ofrecer cada vez a nuestros clientes el máximo valor agregado y la mejor calidad en productos y servicios a nivel internacional.

La computación móvil adquiere otro significado con dimensiones inimaginables, siendo viable andar en la calle y tener acceso directo a la lógica de negocios del corporativo desde una *handheld* o cualquier dispositivo, en tiempo real, no importa cuándo y dónde. Hoy la empresa va contigo en la palma de tu mano y la controla como si estuvieras en tu propio escritorio. Cada vez más y más empresas están implementando soluciones de esta naturaleza para solucionar todo tipo de problemáticas empresariales. *IDC* está proyectando un crecimiento en el mercado de dispositivos móviles de un 76% anual durante los próximos tres años.

Lo que antes era costoso y peligroso, hoy con los dispositivos móviles y la tecnología actual se vuelve más sencillo y seguro, ya que la información se vuelve muy fácil de controlar y se cuenta además con los máximos niveles de seguridad; tecnologías que protegen los datos en todo momento con una encriptación de 128 bits. Esto es algo que no se había visto comercialmente en el mundo: estamos hablando de una triple capa de encriptación en el estándar *DES* que protege la información en todo momento. No sólo mientras viaja la información, sino también en el servidor y en el dispositivo.

La información queda siempre protegida, de extremo a extremo. Estamos hablando de comunicación sin límites, de estar siempre conectados y en control de lo que hoy resulta lo más valioso para las empresas: la información².

2.2 Comercio Electrónico o *E-Commerce*

El comercio electrónico es aquel que se realiza transmitiendo los datos e informaciones necesarias de manera electrónica. Como su nombre indica, primero es el comercio, la transacción y la venta y en segundo lugar supone un soporte tecnológico para la transmisión de los datos que el comercio implica.

El comercio electrónico en su parte de venta se desarrolla igual que se ha desarrollado la venta a través de los tiempos. Se caracteriza por ofrecer, de manera virtual, un establecimiento real que el consumidor puede recorrer para elegir su compra. Es decir en el comercio, hay un cliente que necesita un producto o servicio y hay un proveedor que lo proporciona. El proveedor informa sobre todas las condiciones de su oferta y el cliente decide si la misma cubre sus necesidades. Cuando existe el acuerdo, la venta se realiza.

El comercio electrónico en su parte de electrónico, emplea tecnologías de la información que permiten a los ordenadores interconectarse y entenderse. Estas tecnologías se conocen como redes de ordenadores. Entre ellas la más conocida es *Internet*.

El comercio electrónico es una forma de venta que se puede utilizar de manera prácticamente universal. Empresas fabricantes de productos industriales, de consumo y empresas de servicios, organismos oficiales y personas individuales pueden utilizar el comercio electrónico para canalizar las ventas y satisfacer la demanda del mercado.

El comercio electrónico permite beneficios tanto a corto como a largo plazo. El comercio electrónico permite abrir nuevos mercados, permite llegar a nuevos clientes. Pero además, hace que los negocios sean más fáciles y rápidos con los clientes actuales de la empresa.

² La información es la interpretación útil de los datos. Los datos son hechos y cifras sin analizar.

El trasladar el proceso de compras hacia *Internet* permite facilitar y abaratar la burocracia sobre todo en el proceso de compra/venta de empresa a empresa.

Los principios del comercio tradicional minorista se cumplen también en el canal de venta electrónico. Para vender en *Internet*, se necesita disponer de una oferta adaptada a las necesidades de los clientes, una actividad promocional y una facilidad de acceso que genere un alto tráfico de clientes, y una gama de servicios que enganchen al cliente y le impulsen a visitar asiduamente la tienda.

Las herramientas que se utilizan son parecidas a las que se utilizan en el mundo real pero adaptadas al comercio electrónico donde todo está basado en información audio-visual. *Internet* permite mostrar el producto-servicio, informar sobre las características del mismo, realizar el pedido y cobrarlo. Todo ello sin necesidad de desplazarse.

2.2.1 Breve Historia del Comercio Electrónico

En la era a *Internet*, el comercio estaba muy limitado si lo comparamos con las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y la infoestructura³. Los factores mas restrictivos eran el tiempo y el espacio. Aunque las tiendas estuvieran abiertas durante las 24 hrs., muy pocos clientes podían acercarse. Por otro lado, el negocio ofrece una variedad de productos que se ven limitados por el espacio disponible⁴.

Una tienda de *Internet*, en cambio, no tiene límites de espacio, de tiempo ni de capacidad de productos. *Amazon*⁵ ofrece más de 4,7 millones de libros; es imposible imaginar una librería que tenga semejante nivel de inventario. Puede alegarse que la comparación es injusta dado que *Amazon* no tiene los libros en su inventario sino que los encarga a pedido, pero es cierto que esta librería brinda información acerca de todos y cada uno de los libros.

³ Infoestructura: es un sinónimo de la infraestructura de la información.

⁴ Daniel Amor, "*La @evolución E-Business*", Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado, Prentice-Hall, Buenos Aires, 2000, p.25-26

⁵ www.amazon.com

Los vendedores minoristas en línea ofrecen más productos que los minoristas tradicionales o bien más servicios con los mismos productos. Las nuevas tecnologías hacen que *Internet* sea un medio atractivo también para los productos que se compran por motivaciones subjetivas, por el diseño más que por el contenido.

Internet está cambiando el modelo clásico de venta. Las empresas sacaban un producto, servicio o información y luego ponían en práctica las **cuatro P de la mercadotecnia** (precio, producto, promoción y posicionamiento) para venderlo. En cambio, el comercio por *Internet* las obligará a tomar todo el ciclo de venta (desarrollo del mercado, creación de la demanda, ejecución, servicios de soporte al cliente, y retención del cliente) como producto. En el modelo táctico, dichas fases del ciclo de venta no son más que agregados que ayudan antes y después de la venta, mientras que en un modelo estratégico constituyen los cimientos del mensaje de venta en su totalidad .

Con frecuencia se cree que el comercio electrónico o *e-commerce* es lo mismo que negocios electrónicos o *e-business*, pero el primero está incluido en el segundo. Puede ser así para los consumidores finales que solo tratan con las empresas cuando compran productos. El comercio electrónico fue uno de los primeros tipos de negocio disponibles en formato digital, pero *Internet* ofrece más que la mera compra y venta de productos y servicios⁶.

2.2.2 Motivos para Iniciar un Negocio en Línea.

Las ventajas principales de *Internet* es su disponibilidad global, la ventana del navegador del cliente tiene un determinado tamaño, y esto hace que se tenga las mismas oportunidades de dar a conocer una empresa en el mundo virtual, no importa el tipo de empresa.

No hace falta reimprimir catálogos, folletos ni volantes para dar a conocer los productos, servicios o ideas, ya que los usuarios a la página si quieren podrán imprimir la página o copiar el sitio para acceder a él en el momento que lo requieran.

⁶ Daniel Amor, "La @evolución E-Business", Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado, Prentice-Hall, Buenos Aires, 2000, p.26

Generar visibilidad es crucial para todas las empresas. Cuanto más conocida sea la empresa, más personas estarán interesadas en hacer negocios con ella. Al principio, estar en *Internet* era de moda pero hoy en día es menos fácil encontrar empresas que desperdicien la oportunidad de presentar su empresa en *Internet*.

2.2.3 Comercio Electrónico contra el Comercio Físico

- o Un comercio virtual o electrónico puede pagar de inversión inicial desde \$1,500 dólares de instalación, más unos \$300 de promoción en *web*. Por esa cantidad es difícil conseguir algo bueno en el mundo físico.
- o Un comercio virtual puede funcionar con una mensualidad desde \$70 dólares (que cubra gastos de *Hosting* y soporte técnico) más el salario de un empleado con una computadora conectada a *Internet* para atender las ordenes (por lo menos la mitad de su tiempo) y puede recibir ordenes las 24 horas de los 365 días del año.
- o Los gastos de operación de un negocio físico varían demasiado de acuerdo al caso como para estimarlos aquí, pero normalmente incluyen renta del local, mobiliario, salarios para más de un empleado, vigilancia, etc. En general, los especialistas esperan que con el paso del tiempo los gastos para un negocio físico sigan subiendo y los de un negocio virtual bajen más y más.
- o Esta es una de las principales diferencias y posible desventajas del comercio virtual contra el físico. Mientras en un comercio físico cualquiera que pueda llegar a la tienda es cliente potencial, en la tienda virtual solo los que tienen conexión a *Internet* y en muchos casos tarjeta de crédito, pueden comprar.
- o En general se puede decir que para el comercio virtual es menor el mercado local pero mayor el foráneo y para el físico al contrario. Por otro lado, esta diferencia de mercado implica que el potencial de ventas de una tienda física está limitado por factores geográficos, mientras el de un comercio virtual es ilimitado.
- o La mayoría de los empresarios tienen cierto conocimiento de cómo crear y manejar un negocio tradicional, pero para un negocio virtual, se requiere todo el know-how del negocio tradicional, más cierta familiaridad con el nuevo mundo y lenguaje de la *Internet*, más algo de conocimiento sobre el mundo del comercio. Afortunadamente, al haber leído esta tesis, no tiene que preocuparse por el último punto.

- o Las tiendas físicas de mostrador encontrarán que en su tienda virtual la atención a clientes es mucho más personalizada. Mientras en mostrador simplemente se cobra y ya, en *Internet* se conocen el nombre y ubicación del cliente, se intercambian direcciones de correo electrónico con comentarios y no es raro que el operador de la tienda virtual termine amigándose con algunos clientes.

2.2.3.1 Pasos para Venderle a una Persona en Canadá Sin la *Web*

1. Anúnciese abundantemente en varios medios de Canadá.
2. Reciba una llamada de un cliente solicitando más información.
3. Envíele la información por mensajería rápida o fax (pasó bien, no pasó, etc.).
4. Repita los pasos 2 y 3 para dudas y aclaraciones.
5. Reciba la solicitud de compra.
6. Espere a que su cliente se tome la molestia de conseguir un cheque o giro internacional y se lo mande.
7. Espere a que llegue el pago y vaya al banco a cobrarlo.
8. Envíe la mercancía.
9. Repita la operación para cada uno de los (aprox.) 200 países en el mundo.

2.2.3.2 Pasos para Venderle a una Persona en Canadá con Comercio Electrónico

1. Espere a que el cliente encuentre su sitio, vea toda la información (actualizada diariamente) que necesita, se registre y ordene.
2. Responda a dudas y aclaraciones por e-mail.
3. Cobre a su tarjeta de crédito.
4. Envíe la mercancía.
5. No necesita hacer nada más para los (aprox.) 200 países en el mundo.

2.2.3.3 ¿Es su Negocio Apto para el Comercio Electrónico?

No todos los negocios son aptos para vender en línea. ¿Lo es el suyo?, le invito a contestar este breve cuestionario para averiguarlo.

Conteste las preguntas de la siguiente manera:

0 = No

1 = Regular o No sé

2 = Sí

1. ¿El producto o servicio que usted vende, tiene demanda en otros países o localidades fuera de la suya?
2. ¿Es enviable por mensajería o por *Internet*?
3. ¿Su envío costaría generalmente menos que el producto?
4. ¿Se puede vender sin una entrevista personal con el cliente?
5. ¿Sus clientes potenciales típicos tienen el poder adquisitivo para tener acceso a *Internet*?

- ∞ Si su total fue de 0 a 5, su negocio reprobó y posiblemente no sea apto para vender en línea.
- ∞ Si su total fue de 6 a 7, le recomiendo que realice el plan de negocios⁷ en *Internet* para darse una idea más amplia.
- ∞ Si su total fue de 8 a 10, ¡felicidades!, probablemente su negocio es apto para el comercio en línea.

2.2.4 Vender por *Internet* Paso a Paso

El camino a recorrer para tener una tienda en el *cyberespacio* tiene 7 pasos principales:

1. Decidir hacerlo
2. Software de comercio electrónico
3. Implementación y Diseño
4. Colocación del sitio (*Hosting*)
5. Recibir pagos en línea
6. Administrar la tienda
7. Promocionarla

Este viaje lo llevará de la mano por este recorrido explicándole en que consiste cada paso y otorgándole información y soluciones para encarar los desafíos que estos conllevan.

⁷ Ir al capítulo 4 de esta tesis.

Digamos que usted tiene un negocio y decide que es tiempo de aprovechar los últimos avances tecnológicos para promocionarse fuera de su localidad, para dar un soporte más eficiente a sus clientes o para vender sus productos a todo el mundo. Lo que necesita es una página en *Internet*.

Esta página requiere de un diseño con textos y gráficos apropiados y de un servidor de muy alto rendimiento con una conexión de alta velocidad a *Internet*. Como dicho servidor y conexión requieren de una inversión importante y su administración y mantenimiento es bastante complejo, resulta poco eficiente tener uno propio y mucho más conveniente rentar espacio en un servidor administrado por especialistas.

A esa renta de espacio de un servidor de alto rendimiento para que todo el mundo pueda acceder su página se le llama *Web Hosting*.

El mundo ha pasado de la era industrial a la era de la información. Cuanto antes reconozca ese hecho en su compañía, mejor estará preparada para afrontar los retos de esta nueva era. En *Web Strategies*⁸, et al tienen todo lo que usted necesita para poner un sitio de su compañía en *Internet*.

De esa forma, más de 60 millones de personas en todo el mundo, (la cifra aumenta rápidamente) tendrán acceso a información actualizada de su empresa con solo dirigirse a su dirección en *Internet*.

Existen tres objetivos principales para tener una presencia en *Internet*:

- ✓ **Mercadotecnia:** Promocionar y proporcionar información sobre su compañía y los productos que ofrece.
- ✓ **Soporte a clientes:** A través de foros, correo electrónico, información técnica siempre actualizada y formas interactivas puede dar un soporte y atención a sus clientes de una forma centralizada más eficiente y efectiva.

⁸ [http:// www.web-strategies.com.mx/info.html](http://www.web-strategies.com.mx/info.html), www.aloja.com.mx, www.consupermiso.com.mx, www.ilinium.com.mx, www.icsmx.com, www.iq.com.mx, www.sga.com.mx, www.terraservicios.com

- ✓ Comercio en línea: Si sus clientes actuales y potenciales ya accesan su página, ¿porqué no darles la oportunidad de comprar sus productos completamente en línea y recibirlos a su domicilio?

Tener un sitio propio en *Internet* es más fácil y rápido de lo que piensa. Se requiere lo siguiente⁹:

2.2.4.1 Diseño del Sitio

De acuerdo a la imagen que desea transmitir de su empresa será el diseño gráfico de las páginas. Un buen sitio generalmente incluye información general de su empresa, de los servicios y productos que ofrece (para lo cual se requiere en ocasiones una base de datos), de la forma de adquirirlos, y formas de comunicación con la empresa.

Toda esta información y gráficos es formateada y guardada en archivos HTML. Para el diseño de sus páginas puede contratar a un diseñador gráfico especializado en *Internet*, o bien puede utilizar los servicios de diseño de páginas de *Web* de las compañías que mencioné anteriormente y su red de socios distribuidores.

Diseñar sus propias páginas de *Internet* es más fácil de lo que muchos creen. Basta con utilizar un programa de diseño en ambiente gráfico, como: *FrontPage*, *Netscape*, *Composer*, *Pagemill*, *Dreamweaver*, *NetObjects Fusion*, *HomeSite* y *MS Word 97*.

En dichos programas, crear una página es tan sencillo como poder seleccionar un color de fondo, formatear el texto, insertar gráficos y algunas tablas y ligas. No muy distinto a crear un documento atractivo en un procesador de texto. Dicho esto, realmente hay mucha distancia entre una página mínima, y lo que un diseñador experimentado puede lograr.

2.2.4.2 Una Cuenta de *Hosting*

Una vez creados los archivos *HTML* de su sitio, es necesario ponerlos en un servidor de *Internet*. Esto no es más que una computadora de muy alto rendimiento, con una conexión, de alta velocidad y ancho de banda, a la columna vertebral de *Internet*.

⁹ <http://www.web-strategies.com.mx/info.html>

Desde dicho servidor, su sitio puede ser accesado desde cualquier rincón del mundo, por cualquiera que tenga acceso a *Internet* con solo dirigir su *browser* a la *dirección electrónica* de su empresa. Esta dirección electrónica o dirección de *Internet*, puede ser por ejemplo www.nombredesucompañía.com

2.2.4.3 Una Conexión *Dial-Up* a *Internet*

Una vez que su sitio este en el servidor, usted o su diseñador podrán actualizarlo por medio de *FTP* (*Archivo de protocolo de transferencia o File Transfer Protocol*) que no es más que un programa para transferir archivos entre cualquier computadora y un servidor. El nombre de dominio de un sitio es la dirección virtual que lo identifica. Normalmente lleva el nombre de su compañía y una extensión tipo *.com* (para compañías), *.org* (para organizaciones), *.com.mx* (para compañías en México), etc. Por ejemplo, el nombre de dominio del sitio es: *web-strategies.com*. Para cada dominio se pueden crear sub-dominios anteponiendo un prefijo, el standard es *www*. Dentro de cada dominio o sub-dominio van directorios y los archivos *HTML* de las páginas y así llegamos a la *URL* (*Uniform Resource Locator*) completa de una página, que es la dirección que uno escribe en el navegador para dirigirse a ella, por ejemplo la *URL* es <http://www.web-strategies.com.mx/info.html>.

Para que cada nombre de dominio apunte a un solo sitio es necesario registrarlo en una agencia internacional llamada *InterNIC*, la cual cobra USD \$70 por dos años.

2.2.4.4 Subir las Páginas a su Cuenta del Servidor

Una vez que diseñó sus páginas y las grabó como archivos *HTML* y sus gráficos como archivos *GIF*, *JPG* o *PNG*, debe subirlos todos a su cuenta del servidor. Para esto se requiere un programa de *FTP* (*File Transfer Protocol*) en el que simplemente usted escribe el dominio al que se quiere conectar, su *login* y su *password* y obtendrá una pantalla tipo explorador de archivos partida a la mitad. A la izquierda su disco duro y a la derecha su servidor de *Internet*. Basta con seleccionar archivos y oprimir un botón para transferirlos de un lado al otro.

Algunos de los programas de diseño mencionados anteriormente tienen integrado su propio sistema de *FTP*.

2.2.4.5 Registrar el Sitio en los Buscadores de la WWW

Usted puede hacerlo manualmente dirigiéndose a cada buscador, seleccionando la función añadir o registrar página y llenando la forma. Desgraciadamente esto no le garantiza aparecer en los primeros lugares o incluso en lugar alguno. Para eso se requieren muchos trucos y un trabajo constante. En *Web Strategies* por ejemplo, preparan algunos servicios de promoción en *web* para dicho propósito.

2.2.4.6 Vender a Través del Sitio

Vender a través de su sitio es más fácil y barato de lo que muchos creen. Se necesita lo siguiente:

Un software de comercio electrónico, que básicamente incluye: herramientas para crear y mantener su catálogo de productos, un carrito de compras donde se añade lo que le van ordenando los clientes y se calcula el total de la compra. La posibilidad de definir opciones de pago, envío e impuestos y un formulario de registro de clientes y una interfase para administrar y mantener lo anterior.

Integrar dicho software a su diseño o diseñar su página directamente a través del software. Agregar encriptado *SSL* a su cuenta de *hosting*.

Si desea recibir pagos con tarjeta de crédito, necesitará alguien que los procese y deposite lo cobrado en su cuenta.

Para entregar a domicilio, un acuerdo con alguna compañía de mensajería comercial.

Un empleado que conteste el *e-mail* y de seguimiento a las ordenes de compra.

2.3 Estrategias de Comercialización en Internet

Una estrategia es el arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo. También es el arte de coordinar la acción de las fuerzas militares, políticas, económicas y morales, implicadas en la conducción de un conflicto o en la preparación de la defensa de una nación o de una comunidad de naciones.¹⁰

Entonces una estrategia de comercialización es un conjunto de acciones orientadas a vender, comprar o permutar productos, servicios o ideas con un fin mediante el trato o comunicación de una(s) persona(s) con otra(s).

¹⁰ El Pequeño Larousse Interactivo, 1999

A continuación se mostraran las estrategias o cursos de acción para comercializar en *Internet*.

2.3.1 La Pirámide de Negocios en la Red

Para los administradores de compañías de *Internet*, la característica más sorprendente de los negocios *Web* es el ritmo acelerado de cambio. Estos administradores necesitan un marco que los ayude a pensar hacia dónde debe dirigirse la compañía y cómo llegar ahí. Los inversionistas también debe. tomar nota, con el propósito de que comprendan hacia dónde se canalizan sus inversiones.

La forma de la pirámide implica un proceso de aspiración y desgaste. La mayor parte de los negocios *Web* se inician en la base de la pirámide. Pocos sobrevivientes llegan a la cúspide¹¹.

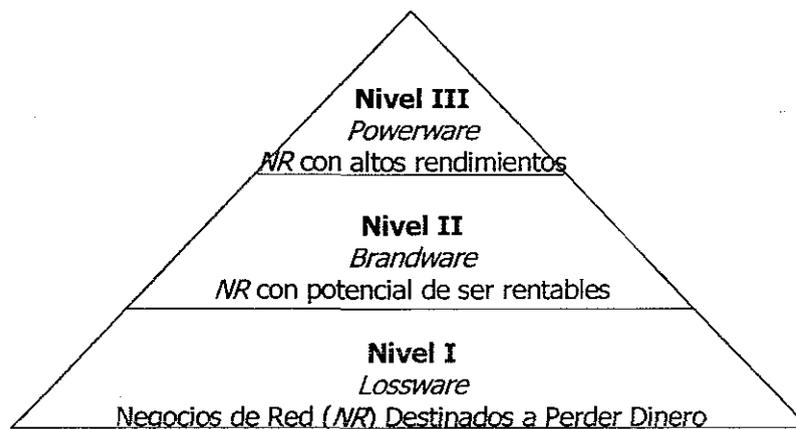


Fig. 1 La pirámide de negocios *web*¹².

2.3.1.1 Nivel I: Negocios de Red (NR) Destinados a Perder Dinero o *Lossware*.

Lossware se refiere a los negocios *Web* (Red) destinados a perder dinero. En este nivel, las barreras de ingreso son muy bajas; es decir, es muy fácil que las compañías nuevas ingresen el mercado. Los clientes no incurren en costos de cambio, lo que significa que es fácil para ellos mudar la contratación de los servicios a otra compañía. Los vendedores gastan casi todo el dinero en lo que parece un ciclo interminable de la mercadotecnia y otros gastos.

¹¹ Peter Cohan, "El Negocio está en Internet", Cómo invertir y competir en el mundo real de los negocios en Internet, trad. Ma. Del Pilar Carril, Pearson Educación, México, 2000, p.6

El resultado de gastar suele ser una paridad competitiva, no una ventaja competitiva. Muchas compañías no pasan de este nivel. En calidad, es posible que haya segmentos enteros de la industria que no sobreviven a este nivel. Uno de tales segmentos de la industria, es el negocio de los exploradores o navegadores *Web* (de la Red). Los exploradores *Web* (de la Red) permiten a la gente navegar por *Internet*.

A principios de la década de los años 90, la tecnología de los exploradores estaba muy difundida. Para crear nuevos exploradores *Web* sólo se necesitaban unos cuantos programadores. *Netscape* fue el primero en alcanzar éxito comercial espectacular con su explorador. Sin embargo, había pocas barreras para el ingreso. *Microsoft* diseñó un producto competitivo y lo distribuyó de manera gratuita. El negocio de los exploradores *Web* dejó de existir. Su costo completo de desarrollo y la mercadotecnia se convirtió en un obsequio mercadológico y no quedó nada que pudiera usarse para obtener ingresos¹³.

2.3.1.2 Nivel II: NR con Potencial de Ser Rentables o *Brandware*.

Brandware es un grupo de negocios que tienen el potencial de ser rentables si sobreviven las marcas promovidas más intensamente y fracasan las más débiles. En los negocios *Brandware*, la industria todavía se encuentra muy fragmentada, lo que implica que el costo de entrada es bastante bajo.

Sin embargo, en las compañías *Brandware* cada vez resulta más evidente que los clientes no están realmente interesados en revisar las ofertas de setenta proveedores diferentes. Los clientes dependen a comprar de cualquier proveedor que tenga el mensaje de mercadotecnia más convincente. Los clientes también quieren comprar con el proveedor que tenga mayores probabilidades de sobrevivir a la inevitable consolidación de la industria. En este nivel de la pirámide es inherente el concepto de una reorganización total. Por definición, unos cuantos proveedores sobrevivirán

¹² *Ibíd*em 7

¹³ *Ibíd*em 6-7

para escalar al nivel superior de la pirámide. Los portales *Web*, ilustran el negocio *Brandware*. *Yahoo* es un ejemplo muy conocido¹⁴.

Este segmento de la industria comenzó con unas cuantas compañías que trataban de simplificar la enorme complejidad de la red, proporcionando a los usuarios un sitio que les ayudara a buscar diversos contenidos. Las compañías de los portales de la red se iniciaron como empresas de máquinas de búsqueda de información. Como las compañías de exploradores de la red, las máquinas de búsqueda ofrecían sus servicios de manera gratuita. En resumen, los portales comenzaron como *Loosware*¹⁵.

Los portales de la red evolucionaron hasta convertirse en *Brandware* porque se puso de manifiesto que había la posibilidad de persuadir a las compañías que se anunciaran en ellos. Los administradores de las compañías de máquinas de búsqueda de información detectaron que el valor de su empresa aumentaba en relación con la cantidad de visitantes de su sitio en la Red. Por ello, las compañías empezaron a tratar de crear costos de intercambio entre ellas mismas, los anunciantes y visitantes del sitio. Estos proyectos, incluyendo los sitios de conversación (*Chats*), personalización, noticias, compras y una multitud de otros servicios, tenían el propósito de lograr que los visitantes pasaran el tiempo suficiente en los sitios para convertirse en blancos atractivos para los anunciantes. Así surgió la idea de que los portales *Web* podían convertirse en productos de marca.

Sin embargo, es costoso mantener los portales *Web*. La competencia reñida por conseguir visitantes y publicidad ha obligado a algunos participantes pequeños a vender sus compañías a las poderosas empresas de medios de información, que cuentan con enormes recursos. Es posible que sobreviva un pequeño número de portales *Web* grandes. Y en virtud de que estos sobrevivientes pueden controlar el acceso de grandes cantidades de visitantes, cuyos gustos e intereses se conocen bien, es posible que logren el apalancamiento económico sobre los anunciantes.

¹⁴ *Ibíd*em

2.3.1.3 Nivel III: NR con altos rendimientos o *Powerware*.

Powerware se refiere a las compañías que sistemáticamente generan altos rendimientos. Los negocios *Powerware* disfrutan de apalancamiento económico y ofrecen soluciones integrales a sus clientes. El apalancamiento económico se deriva de ofrecer un producto o servicio valioso, cuyo suministro es escaso debido a que la mayor parte de los competidores se han visto obligados a salir del mercado; y la solución integral se entrega para elevar los costos de intercambio entre vendedores y clientes a un nivel tan elevado que se impide efectivamente la entrada de nuevos participantes.

En algunos casos, *Brandware* evolucionó a *Powerware*. Dicha evolución ha ocurrido en empresas de capital de riesgo. Originalmente, la industria de empresas de capital de riesgo constaba de un número relativamente pequeño de compañías¹⁶.

Las que realizaban las inversiones exitosas propendían a surgir como sobrevivientes cuando los fondos de pensiones y seguros combinados de inversión y vida constituyeron la siguiente ronda de inversiones.

Las compañías de capital de riesgo de *Internet* ayudan a constituir compañías de *Internet*, proporcionando capital, contratando equipos de administración y obteniendo acceso a los mercados de capital público. Las compañías de capital de riesgo han empleado su propia disposición a arriesgar capital en compañías que se inician y la naturaleza cíclica de los mercados de capital como palancas para adquirir el control sobre dos elementos adicionales de creación de valor económico: el talento directivo y el acceso a los suscriptores principales de acciones. Como resultado de este control, las empresas de riesgo más importantes cuentan con un poderoso apalancamiento económico.

¹⁵ *Ibíd*em 8

2.3.1.4 Recomendaciones para Administrar e Invertir en *Internet*.

Las acciones son una participación en la propiedad de una compañía. Para evaluar si conviene comprar las acciones, el inversionista tiene que entender el negocio.

Los inversionistas *Web* necesitan comprender los desafíos que enfrentan los administradores comerciales y contar con las herramientas necesarias para evaluar la eficacia con que los administradores de empresas de *Internet* resuelven tales desafíos.

De manera similar, muchos de estos administradores son dueños de una parte sustancial del capital accionario de sus compañías, por lo que verdaderamente son propietarios-administradores. En primer lugar, sacaremos conclusiones adicionales acerca de la administración de las compañías de *Internet*. A continuación, exploraremos la manera en que los inversionistas pueden analizar cuales son las mejores oportunidades de inversión, especialmente en relación con varias valoraciones de las acciones¹⁷.

2.3.1.5 *Lossware, Brandware y Powerware*: Cómo Escalar la Pirámide de Utilidades por *Internet*.

Un concepto central es que los administradores de compañías de *Internet* deben decidir en qué segmento de la industria desean competir. En estas primeras etapas de la evolución de la industria, seleccionar la industria adecuada significa la gran diferencia en el rendimiento. Las compañías que participan en industrias que disfrutan de apalancamiento económico son al parecer, las que tienen mayores posibilidades de obtener rendimientos excepcionales.

Otro de los conceptos fundamentales ha sido que la compañía debe elegir una estrategia competitiva. Según *Peter S. Cohan* ha concluido que dentro de una industria, las compañías que ofrecen a sus clientes soluciones integrales tienden a desempeñarse mejor que las que no satisfacen necesidades relacionadas.

¹⁶ *Ibíd*em 8

El modelo de negocios más rentable es participar en una industria que tenga apalancamiento económico y que ofrezca a los clientes una solución integral. El hecho de que una compañía llegue a esta situación económica ideal en *Web* depende de su posición actual. A continuación se mostrará que los negocios por *Internet* pueden verse como una pirámide de modelos genéricos, en la que cada nivel contiene varios segmentos de la industria con posibilidades parecidas de obtener utilidades¹⁸.

2.3.1.5.1 Las Compañías *Lossware* tienen Tres Opciones Estratégicas

1. Convertir la participación en *Brandware*.

Esto significa que la compañía vende un producto a un precio muy bajo para adquirir el liderazgo de facto del mercado, que se convierte en un Caballo de Troya. El liderazgo del mercado logra que la compañía se arraigue en las empresas de los clientes. Una vez ahí, es posible que la compañía venda productos y servicios auxiliares que son importantes para las operaciones actuales de los clientes¹⁹.

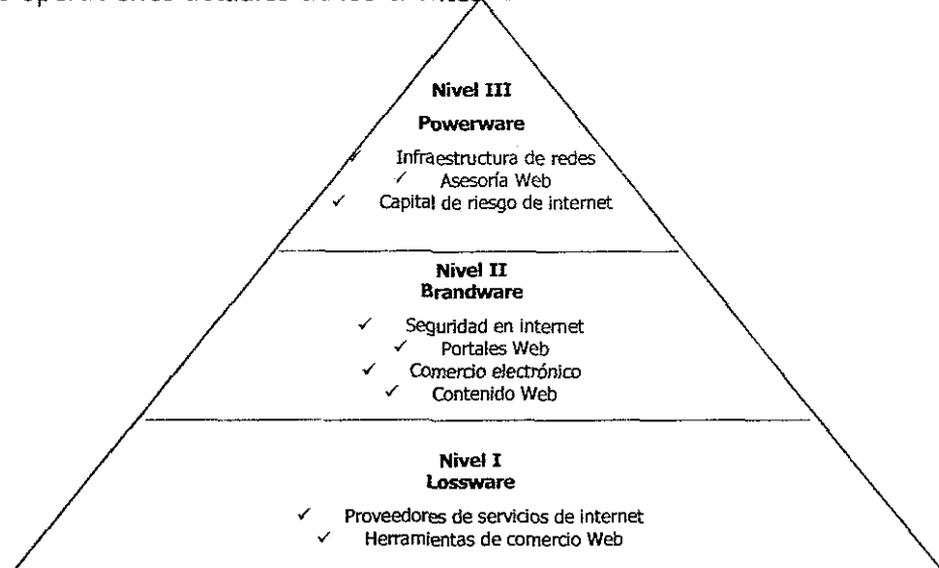


Fig. 2 Segmentos de negocios en *Internet* y la pirámide de negocios *web*²⁰.

¹⁷ Ibídem 270-271

¹⁸ Ibídem

¹⁹ Ibídem 272

²⁰ Fuente: Ibídem

A continuación se muestra la pirámide de las opciones estratégicas para los negocios *Web*.



Fig. 3 Opciones estratégicas para los negocios *web*²¹.

Microsoft implantó con éxito esta estrategia en un ejemplo clásico de cómo un producto básico evoluciona a *Brandware*. *Microsoft* licenció su sistema operativo de PC a los fabricantes de computadoras a un precio muy bajo. Así, los clientes terminaban adquiriendo PC equipadas con el sistema operativo de *Microsoft*.

Para hacer cualquier cosa útil con la computadora, el consumidor necesitaba comprar *software* de aplicación, que era relativamente costoso y rentable para *Microsoft*. De este modo, *Microsoft* consiguió incursionar en mercados creados por otras compañías y, con el tiempo, fabricar el producto principal en esa categoría. *Microsoft* logró esto en el procesamiento de textos, arrebatando el mercado a *Wordperfect*, y en las hojas electrónicas de cálculo, arrebatando el mercado a *Lotus Development*. *Microsoft* también compró a los líderes en *software* para presentaciones y bases de datos para PC²².

²¹ Fuente: *Ibíd*em 273

²² *Ibíd*em

Después de dominar las categorías de productos en lo individual, *Microsoft* comprendió que podía ofrecer a los clientes una solución integral si organizaba estos productos en un grupo de programas para oficina. El resultado fue una marca poderosa y rentable de software de aplicación que ha impulsado a *Microsoft* a la cima del mundo empresarial.

Netscape trató en vano de ejecutar la misma estrategia en *Web*. *Netscape* vendía su explorador a un precio muy reducido con el propósito de establecerse como el estándar de facto. Cuando *Microsoft* contra atacó, regalando su explorador, *Netscape* se vio obligado a igualar la oferta de *Microsoft* de distribuir gratuitamente su producto. Como resultado de esta guerra de precios, *Netscape* perdió su ímpetu y sus ventas.

Sin embargo, sea de manera intencional o fortuita, *Netscape* ocultaba un as en la manga. El explorador de *Netscape* continuó manteniendo su supremacía en la participación de mercado. Resultó que muchos usuarios de *Web* no habían modificado la configuración predeterminada de su explorador *Netscape*, de modo que cuando se conectaban a *Web*, automáticamente iniciaban la sesión en el sitio *Web* de *Netscape*. *Netscape* decidió convertir esta situación en una iniciativa estratégica para hacer la transición de *Lossware* a *Brandware*. *Netscape* no sería capaz de realizar esta transición sin la ayuda de *AOL*.

Netscape transformaría su sitio *Web* en un portal *Web*. En el proceso, intentaría generar ingresos por publicidad, brindando a las compañías la oportunidad de colocar anuncios comerciales que fueran vistos por la gran cantidad de visitantes de *Netscape*, la mayor en el mercado²³.

²³ *Ibíd*em 273-274

2. Vender la compañía a un "constructor de cartera".

Esto significa que la compañía simplemente decide no ser un sobreviviente a largo plazo. La mejor opción de la compañía tal vez sea colocarse para venderse a uno de los sobrevivientes al precio más alto posible. En muchos casos, es posible que éste sea un constructor de cartera. Estos reconocen que los clientes no pueden solucionar sus problemas complejos con sólo un producto. El constructor de cartera procede a fabricar o adquirir la cartera completa de productos que el cliente necesita. La compañía *Lossware* puede aumentar al máximo su valor si se centra en desarrollar los productos que generen los mayores ingresos progresivos para el constructor de la cartera, una vez incorporada a la cartera de productos de éste.

Este fenómeno se está presentando en el mercado de la seguridad *Web*. También distribuyen información internamente por medio de *Intranets* y la comparten con entidades externas a la compañía a través de *Extranets*. Sin embargo, existe una fuerza muy poderosa que restringe el crecimiento generalizado de estas aplicaciones: el temor a fallas de seguridad²⁴.

Las compañías se muestran renuentes a invertir sumas considerables en los sitios *Web*, *Intranets* y *Extranets* porque temen las pérdidas en que incurrirán debido a las fallas en la seguridad de la información.

El *software* y los proveedores de servicios relacionados con la seguridad en la Red han tratado de resolver estos problemas. La primera generación de estas compañías vendía productos que hacían frente a manifestaciones específicas del problema que implican las fallas en la seguridad de la información.

Por ejemplo, algunas empresas fabrican *software* para detectar virus; otras vendían *firewalls*, *software* diseñado para proteger la tecnología de la información de una compañía contra acceso externo no autorizado. Estos productos iniciales fueron útiles, pero no solucionaron todos los problemas. Las compañías empezaron a comprender que necesitaban un conjunto más amplio e integrado de servicios y *software* de seguridad. Algunos

²⁴ *Ibíd*em 274-275

vendedores decidieron situarse para ofrecer estas soluciones. En la seguridad *Web*, *Network Associates* constituye un ejemplo de un constructor de cartera. En los últimos años, ha adquirido fabricantes de *software* antivirus, herramientas para supervisar la seguridad de las redes y *firewalls*. *Network Associates* está tratando de integrar estos productos diferentes en un sistema de administración de seguridad de las redes, que hará que las compañías se sientan más tranquilas respecto a la seguridad de sus activos de información.

La estrategia de vender una compañía a un constructor de cartera no se limita al negocio del *software* de seguridad. El mismo fenómeno se ha presentado en el sector de equipo para redes. *Cisco Systems* ha adquirido treinta compañías que fabrican diversos tipos de equipo y *software* para redes, que sus clientes necesitan para operar sus redes empresariales. Es posible que esta pauta se repita en la industria del *software* y servicios de administración de publicidad. Conforme las compañías entiendan que la tecnología puede ayudarlas a cerrar una cantidad creciente de transacciones de comercio electrónico, buscarán las soluciones integrales.

Estas consistirán en *software* capaz de agregar datos acerca de posibles clientes más propensos a comprar. Las soluciones integrales contribuirán a que las compañías hagan llegar la información acerca de sus productos a sus compradores más probables, proporcionarán un medio para realizar transacciones seguras y transmitir los pedidos a los sistemas de empleados para surtirlos.

Por último, estas soluciones integrales pagarán a los portales *Web* que facilitaron la colocación de la información sobre los productos, actualizarán los registros de los clientes y modernizarán los sistemas analíticos que hacen el seguimiento de los segmentos de clientes más atractivos. Las compañías que vendan partes de esta solución integral podrán venderse a las empresas que coordinan la cartera completa.

3. Redefinir la compañía.

Volver a definir la compañía *Lossware* significa abandonar una línea de productos e incursionar en otra diferente. El desafío que implica redefinir a la compañía radica en que se necesita cierta manera de invertir en la nueva estrategia los recursos generados por la anterior. Redefinir a la compañía funciona mejor si es posible usar las relaciones con la clientela, las sociedades estratégicas o las competencias técnicas desarrolladas en virtud de la estrategia anterior para crear la nueva.

Spyglass fue una de las primeras compañías que produjo *software* explorador de *Web*. Con el advenimiento de *Netscape* y *Microsoft*, se puso de manifiesto que *Spyglass* no sobreviviría en su ámbito de negocios. *Spyglass* se redefinió. Sin embargo, esta redefinición de sus objetivos no implicó un desarraigo total. Había una relación clara entre la *Spyglass* anterior y la nueva. La nueva *Spyglass* continuó en el negocio de los exploradores *Web* desarrollando *software* para dar acceso de *Web* a una variedad de dispositivos no de PC, como las computadoras de mano, los teléfonos y los convertidores que usan las compañías de cable para la televisión interactiva. La experiencia creciente de *Spyglass* en el desarrollo de sistemas no de PC tal vez esté transformando a la compañía de *Lossware* a *Brandware*²⁵.

2.3.1.5.2 Las Compañías *Brandware* tienen Cuatro Opciones Estratégicas

Características de una compañía *Brandware*:

- ✓ Tiene cierta rentabilidad.
- ✓ Su capacidad de cobrar precios elevados varía de acuerdo con su participación relativa de mercado.
- ✓ Gasta una gran parte de sus recursos disponibles en tratar de diferenciarse como marca de una cantidad moderada de competidores relativamente bien financiados.

²⁵ *Ibíd*em 275-276

- ✓ Sus clientes se inclinan cada vez más a comprar el producto o servicio de la compañía al proveedor considerando el estándar de facto de la industria²⁶.

1. Comercializarse para convertirse en *Powerware*.

Para comercializarse y convertirse en *Powerware*, una compañía invierte recursos considerables en comercializar su producto o servicio. Esta inversión cuantiosa crea presión en los competidores menos financiados, que se ven obligados a abandonar o rezagarse en la guerra de la mercadotecnia. Al mismo tiempo, la mercadotecnia eficaz coadyuva a que la compañía *Brandware* dominante adquiera una participación mayor del mercado creciente. La participación mayor del mercado conduce a más ingresos, que contribuyen a elevar el precio de las acciones de la compañía.

El ejemplo más obvio de comercializar para convertirse en *Powerware* se encuentra en el negocio de los portales *Web*. En éste un puñado de competidores gasta mucho dinero en promover sus marcas con el propósito de aumentar el número de visitantes y que éstos pasen tiempo en sus sitios. Al mismo tiempo que estos portales se comercializan entre los consumidores, trabajan con ahínco entre los anunciantes para cerrar tratos promocionales de consideración que dan a los anunciantes acceso a esta cantidad creciente de visitantes del portal *Web*.

En esencia, *Brandware* es una fase de transición. De manera característica, al final las compañías más exitosas crecen y las pequeñas desaparecen. La fase de consolidación reduce el número de proveedores, una de las condiciones necesarias de *Powerware*. Para que la otra condición se cumpla, debe mantenerse el crecimiento de la demanda mientras disminuye el número de proveedores. Cuando se satisfacen estas condiciones, se logra la transición de *Brandware* a *Powerware*. En este punto, las compañías que prevalecen cosecharán los beneficios de su prolongada lucha²⁷.

²⁶ *Ibidem*

²⁷ *Ibidem* 276-277

2. Adquirir para convertirse en *Powerware*.

Otra forma, posiblemente paralela, de llegar al nivel de *Powerware* es adquirir compañías que contribuyan a que la empresa ofrezca un conjunto más amplio de servicios a sus clientes. Para considerarse exitosas, las adquisiciones necesitan compensar su precio de compra, lo que es posible cuando la compañía agrega nuevos clientes por medio de una adquisición. Por ejemplo la adquisición de *Geocities*, realizada por *Yahoo*.

Otra manera de que las adquisiciones contribuyen a que las compañías *Brandware* se transformen en *Powerware* consiste en elevar el costo de cambiar de proveedor para los clientes. Las compañías de portales *Web* han realizado una variedad de adquisiciones con el propósito específico de cumplir este objetivo. Por ejemplo, *Microsoft* compró *Hotmail* como manera de agregar un sistema de correo electrónico gratuito a *Microsoft Network*. *Yahoo* también adquirió una compañía que le permitiera ofrecer este servicio. La razón del correo electrónico gratuito es que crea un incentivo para que el usuario vuelva una y otra vez al sitio. Otro beneficio para los portales *Web* es la información potencialmente valiosa que los clientes proporcionan cuando se inscriben para obtener gratis una cuenta de correo electrónico. Adquirir la capacidad de ofrecer cuentas gratuitas de correo electrónico es una de las numerosas tácticas que las compañías de portales *Web* emplean para incrementar el número de visitantes a sus sitios y convertirlos en clientes leales.

El objetivo de largo plazo de estas adquisiciones es aumentar el valor de la marca en la opinión de los anunciantes. Si las compañías *Brandware* son capaces de formar una marca que represente una asociación lógica entre los recursos invertidos en publicidad *Web* y el aumento en el volumen de ventas de los productos o servicios anunciados, podrán escalar la pirámide para llegar al nivel *Powerware*²⁸.

²⁸ *Ibidem*

3. Vender la compañía dentro de la industria.

No todas las compañías *Brandware* lograrán remontar la curva de poder. Cuando es evidente que la compañía no será capaz de reunir la siguiente ronda de capital necesario para financiarse y continuar operando, deberá decidir cuál es la mejor manera de rescatar la inversión de sus accionistas. En general, la meta es lograr que la mayor cantidad posible de compradores calificados presenten una oferta para adquirir la compañía. En última instancia, el mejor trato provendrá de la compañía que valore en mayor medida los activos de la empresa adquirida. En algunos casos, el valor será más alto para un constructor de cartera dentro de la industria²⁹.

4. Vender la compañía a un inversionista que disponga de recursos cuantiosos.

En ciertos casos, la compañía *Brandware* obtendrá el valor más alto si se vende a otra ajena a la industria, que esté buscando la manera de ingresar. Un ejemplo de esto es la adquisición que *NBC* realizó de *Snap*, el portal *Web* de *CNET*. *NBC* tenía el capital para adquirir *Snap* a un precio que pareció razonable a *CNET*. Y lo más importante para la sobrevivencia a largo plazo de *Snap*, *NBC* parecía dispuesta a invertir los recursos necesarios para promover el sitio y aumentar su participación de mercado. En virtud de la reacción del mercado de valores, no existe la certeza de que la negociación entre *USA Networks* y *Lycos* sea lo mejor para los accionistas de *Lycos*³⁰.

2.3.1.5.3 Las Compañías *Powerware* tienen Dos Opciones Estratégicas

Características de una compañía *Powerware*:

- ✓ Es muy rentable.
- ✓ Puede cobrar precios elevados por sus servicios porque la demanda rebasa la capacidad instalada de la industria.
- ✓ Invierte una parte relativamente grande de sus recursos en generar nuevas capacidades para mantener su posición de liderazgo.

²⁹ *Ibíd*em

- ✓ Los clientes dependen en gran medida de sus productos o servicios.

Aunque las compañías *Powerware* disfrutaran de alta rentabilidad y apalancamiento económico considerable, su posición actual no garantiza la prosperidad a largo plazo. Las compañías *Powerware* deben evitar volverse arrogantes y complacientes. En industrias que cambian con tanta rapidez como *Web*, una posición fuerte en el mercado simplemente proporciona a la compañía los recursos que necesita para tratar de mantenerse a la vanguardia de sus competidores en la siguiente ronda de competencia. Para mantener el liderazgo del mercado, las compañías *Powerware* tienen dos opciones estratégicas³¹.

1. Mantener su posición actual por medio de la mercadotecnia.

Las compañías *Powerware* pueden mantener su posición por medio de un empuje de la mercadotecnia. Las compañías que optan por esta estrategia contratan a vendedores muy dinámicos y crean el clima propicio para alentarlos a rebasar cuotas de ventas muy altas: ofreciendo comisiones muy altas a los mejores vendedores y exigiendo que el resto de la empresa se esfuerce por dar a los vendedores los productos y servicios necesarios para cumplir con sus exigentes cuotas de ventas³².

2. Mantener su posición actual por medio de adquisiciones.

Al mismo tiempo o como estrategia independiente, las compañías *Powerware* pueden mantener su liderazgo del mercado adquiriendo las nuevas tecnologías necesarias para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

Por ejemplo, *Cisco Systems* usa la mercadotecnia y las adquisiciones para mantener su liderazgo del mercado. Las adquisiciones contribuyen a que la compañía ofrezca a su clientela todos los productos que necesitan para construir sus redes empresariales en respuesta a exigencias de negocios cambiantes. Además, el equipo dinámico de mercadotecnia de *Cisco* hace muy difícil que nuevos competidores obtengan acceso a los clientes de *Cisco*³³.

³⁰ *Ibíd*em 278

³¹ *Ibíd*em

³² *Ibíd*em 278

³³ *Ibíd*em 278-279

2.3.1.5.4 Implicaciones del Negocio de los Portales Web

El negocio de los portales *Web* se cuenta entre los segmentos más observados de la industria *Web*. Aunque en la actualidad no es rentable, es muy probable que lo sea en el futuro. Sin embargo, la rentabilidad futura depende de los cambios en la estructura de la industria, a saber, la consolidación en un pequeño grupo de líderes capaces de ejercer apalancamiento en anunciantes y visitantes. Los sobrevivientes más rentables necesitan estrategias que les permitan continuar aumentando su participación. Sólo mediante el crecimiento sostenido en la capitalización de mercado podrán las compañías de portales *Web* volverse poco atractivas para los posibles adquirientes.

¿Cuáles son las implicaciones del análisis para los gerentes, inversionistas y anunciantes?

1. Reconocer que el final se acerca rápidamente.

Las compañías a las que se les está agotando el efectivo y la capitalización de mercado no pueden invertir las cantidades necesarias para mantener su posición en el juego de programación y promoción. Las más pequeñas tendrán que buscar sociedades.

2. Los inversionistas recibirán el premio por apostar correctamente a los sobrevivientes del proceso de consolidación.

Sin embargo, los inversionistas deben prever cierta volatilidad como resultado de la presencia de inversionistas llevados por el ímpetu del momento, que tratan de negociar con el número limitado de acciones disponibles para cubrir sus posiciones en corto.

3. Los anunciantes necesitan evitar dejarse llevar por la euforia *Web*.

En última instancia, es preciso que sopesen los costos y beneficios de anunciarse en los portales *Web*. Es importante que los anunciantes dediquen a *Web* una parte de su presupuesto de mercadotecnia para que aprendan qué funciona, en su caso, y qué representa un despilfarro de dinero.

Por un lado, es posible que en cierto punto las tarifas de publicidad lleguen a ser tan elevadas que *Web* no sea el medio más recomendable para hacer promociones. Por otro lado, si se coordinan efectivamente las soluciones integrales como el caso de la promoción de *Isuzu* con *Yahoo*, el beneficio de la publicidad podría ser excepcional.

2.3.1.5.5 Evaluación de las Utilidades del Segmento de Portales *Web*

El segmento de los portales *Web*, como lo ejemplifica *Yahoo*, que la consolidación de la industria confiera apalancamiento económico a los sobrevivientes a largo plazo, la industria de los portales *Web* carece en la actualidad de este apalancamiento. *Yahoo* ofrece ciertos elementos de las soluciones integrales, pero no todos. La administración de *Yahoo* se ha adoptado con eficacia al cambio acelerado.

1. Apalancamiento económico.

La consolidación de la industria posiblemente conferirá a la larga el apalancamiento económico del que carecen en la actualidad los portales *Web*. Esta consolidación está ocurriendo rápidamente, lo que permite a un grupo pequeño de compañías controlar la mayor parte del mercado. Una vez que esta consolidación tenga lugar, es probable que los grandes sobrevivientes sean capaces de obligar a los anunciantes a pagar tarifas elevadas para tener acceso a sus visitantes. No obstante, la amenaza de ingreso de las principales cadenas de televisión, los proveedores de servicios de *Internet* y otras compañías de medios de información podrían poner el apalancamiento económico fuera del alcance de la industria de los portales *Web*.

2. Solución integral.

Las compañías como *Yahoo* y *Exdite* tratan de ofrecer soluciones integrales. La esencia de su estrategia es dividir a los clientes en segmentos y ofrecer una plataforma de publicidad capaz de hacer el seguimiento de los anuncios en *Web* hasta la compra del producto. Sin embargo, esta solución integral es más un concepto que una realidad económica.

3. Administración adaptable.

Yahoo y otras compañías en la industria se han adaptado eficazmente al cambio. Los fundadores de *Yahoo* contrataron ejecutivos experimentados que coadyuvaron a que la compañía evolucionara de un índice de páginas *Web* en una empresa de medios de información y comercio electrónico. Además, *Tim Koogle* ha contratado un grupo de ejecutivos talentosos que lo ayudan a administrar el crecimiento de *Yahoo*. Aunque los portales *Web* todavía tienen que lograr el apalancamiento económico, el adaptable equipo de administración de *Yahoo* podría alcanzar a la larga tal objetivo. Es posible que la decisión de *George Bell* de controlar el destino de *Excite*, seleccionando a *At Home* como socio, también resulte haber sido una medida prudente.

2.3.1.5.6 Implicaciones

¿Qué pueden aprender los inversionistas y administradores de este análisis de las compañías de contenido *Web*? ¿Qué principios surgen de este análisis que los ayuden a tomar decisiones de inversión y estratégicas? He aquí seis:

1. *Web* coadyuva a reforzar un modelo de negocios que funciona.

Las compañías de contenido *Web*, cuyos modelos de negocios ofrecen apalancamiento económico con clientes y proveedores, como *Gartner Group*, no deben volver a inventarse debido a *Web*. *Web* afectará sus empresas de dos maneras: representa una nueva "historia" que sus analistas y reporteros han de cubrir y tal vez ofrezcan nuevas maneras de entregar contenido. No obstante, *Web* no debe sustituir todo lo demás respecto a su negocio. Debe introducirse como una fuerza complementaria que aumente las utilidades.

2. Las compañías de contenido *Web* deben resistirse a los argumentos de que es útil regalar el contenido sólo porque éste puede entregarse por medio de la Red.

La cultura *Web* reafirma la idea de que la información tiene que ser gratuita y la tecnología *Web* facilita regalar la información. Sin embargo, los partidarios de estos valores se formaron en un mundo en que el gobierno pagaba las facturas.

En un mundo donde los negocios pagan las facturas, el costo de producir información valiosa debe compensarse de sobra mediante suscripciones o publicidad.

3. El contenido importa más que varios canales.

En muchas empresas de tecnología, los administradores se dejan llevar por el entusiasmo que suscita la ingeniosidad de sus inventos. Aunque tal entusiasmo puede ser contagioso, no proporciona la base de su negocio rentable.

Una compañía rentable de contenido *Web* no depende de la capacidad de ofrecer una gama amplia de canales por medio de los cuales se distribuye la información. Las compañías que invierten inicialmente en crear varios canales paralelos: televisión, radio, prensa, *Internet*, televisión por cable, tal vez estén derrochando capacidades que jamás producirán nada más que paridad competitiva.

La clave para construir un negocio rentable de contenido *Web* es el contenido superior. Al margen de ello, el administrador obtendrá un mejor rendimiento si contrata a los mejores reporteros o analistas que si crea un nuevo canal de distribución de información. En particular en las primeras etapas del desarrollo de la industria, es mucho más valioso crear contenido bien investigado y excepcionalmente perspicaz. Los administradores deben invertir en este contenido y los inversionistas colocar su capital en compañías cuyo contenido sea sobresaliente.

4. No apueste a una sola tecnología.

Hay apetito considerable por la información acerca de *Web*. Para los nuevos participantes, satisfacer este apetito es una buena manera de comenzar. Los titulares actuales empezaron subiéndose al tren de las macrocomputadoras, minicomputadoras y PC en sus orígenes. Ellos han aprendido con el tiempo que para sobrevivir necesitan aplicar sus habilidades de recopilación para descubrir información útil acerca de las tecnologías nuevas más importantes.

Al mismo tiempo, necesitan disciplina para suspender la cobertura de temas que ya no tienen relevancia. En resumen, hay valor económico inherente en el contenido donde se cruzan los adelantos tecnológicos y los intereses del público.

5. Las compañías obtienen utilidades produciendo análisis que ayuden a los ejecutivos a tomar decisiones de inversión importantes y arriesgadas.

A medida que las compañías construyen sistemas enormes basados en la tecnología *Web*, habrá oportunidad de ayudar a los ejecutivos a evaluar a los integradores de sistemas y proveedores de tecnología en los cuales realizarán inversiones. Como en el caso de los consultores de tecnología, la función más valiosa en el negocio de contenido *Web* es proporcionar información crucial que sustente las decisiones de inversión muy arriesgadas. Las decisiones empresariales relativas a la tecnología son siempre arriesgadas y complejas de analizar. Una empresa de consultoría que posea una reputación excelente por proporcionar análisis perspicaz y objetivo de tales decisiones estará en condiciones de cobrar precios más altos. Los encargados de la toma de decisiones considerarán que el precio es bajo en relación con el costo de la tecnología adquirida.

Con el tiempo, las compañías que recomiendan decisiones de inversión en tecnología que resulten acertadas podrán cobrar tarifas elevadas de renovación a sus clientes existentes y así producir altos rendimientos económicos. En cambio, las relaciones más distantes que existen entre una compañía de medios de información y su público no tienen el mismo valor para los anunciantes. Los suscriptores tal vez sean empleados de nivel medio que no tienen autoridad para tomar decisiones importantes respecto a las inversiones.

La posibilidad de obtener beneficios, tanto de la inversión en publicidad como del contenido, disminuye todavía más debido a la falta de adaptación del contenido a las necesidades específicas de los miembros de público o de los anunciantes. No hay duda de que la tecnología proporciona en medio de personalización masiva, pero es evidente que esto no es lo que crea márgenes de utilidad más altos para los proveedores de contenido *Web*.

6. Ofrezca soluciones integrales a los clientes.

En última instancia, lo que interesa a los clientes empresariales es obtener rendimientos sobre su inversión. Los clientes de las compañías de medios de información confían en que su gasto en publicidad impulsará el volumen de ventas. Los clientes de las empresas de consultoría esperan que la asesoría personalizada les ayude a tomar decisiones de inversión en tecnología que generen ingresos más elevados o costos menores. La mejor manera de que las compañías de contenido *Web* entreguen este valor consiste en ofrecer soluciones integrales: es preciso que ayuden a los clientes a hacer un seguimiento del flujo de valor desde la decisión de invertir en sus servicios hasta los ingresos progresivos que estos servicios tienen el propósito de generar.

Por ejemplo, una solución integral para un anunciante empresarial seguiría la trayectoria desde el anuncio específico hasta la consulta de un nuevo cliente y el cierre subsecuente de la venta del producto. La tecnología *Web* puede poner en práctica esta solución integral y permitir al anunciante medir si el beneficio progresivo de la publicidad rebasa sus costos.

2.3.1.5.7 Utilidades por *Internet* del Segmento de Contenido *Web*

Un tipo de compañías de contenido *Web* satisface las tres pruebas de utilidades por *Internet*; los otros dos no. Las empresas de consultoría de tecnología en general disfrutan de apalancamiento económico, ofrecen soluciones integrales y se adaptan con eficacia al cambio. Otras categorías de contenido *Web*, como los medios exclusivos de *Internet* y generales, carecen de apalancamiento económico, no ofrecen soluciones integrales y se adaptan al cambio con cierta lentitud.

1. Apalancamiento económico.

El segmento de consultoría de tecnología en general disfruta de apalancamiento económico. Unas cuantas compañías, como *Gartner Group*, *IDC* y otras, tienen fama de llevar a cabo trabajo excelente, lo que hace de sus servicios resulten de importancia fundamental para los compradores, vendedores e inversionistas en tecnología.

Pese a la naturaleza bastante consolidada de su mercado, los medios exclusivos de *Internet* y generales tienen sólo apalancamiento económico limitado, ya que su producto ejerce menos influencia en los procesos de toma de decisiones de la gente poderosa.

2. Solución integral.

Los consultores de tecnología en general ofrecen soluciones integrales a los compradores de tecnología. Evalúan a los fabricantes y sus productos a favor de los compradores de tecnología y recomiendan los que mejor satisfacen las necesidades de los clientes. Los medios generales y específicos de *Internet* no ofrecen estas soluciones personalizadas.

3. Administración adaptable.

Los administradores de las compañías de contenido *Web* son un poco lentos en reaccionar ante el cambio. Los asesores de tecnología en general adoptaron *Web* con prontitud, tanto como tema de análisis como medio para entregar sus servicios. Los medios generales y exclusivos de *Internet* fueron más lentos en adaptarse.

2.3.1.6 Formulación de la Estrategia Comercial *Web*

El análisis precedente ayuda a los administradores a reflexionar acerca de sus opciones estratégicas, pero no es sustituto del proceso riguroso de formular la estrategia comercial *web*. Aunque los modelos y estrategias genéricas de negocios *web* ofrecen cierta orientación, cada compañía posee capacidades específicas y, por tanto, debe formular su estrategia individual. El proceso de siete pasos ayudará a los administradores a formular estrategias comerciales *web* específicas para sus empresas.

La compañía debe aplicar el proceso de siete pasos de manera que refleje el ritmo sumamente acelerado del cambio en los negocios por *Internet*. Algunas personas opinan que una compañía de *Internet* debe pasar de la concepción de su estrategia a su plena implantación en menos de 120 días. Si no lo hace, se rezagará respecto a compañías más veloces.

Esta rápida puesta en práctica de la estrategia implica que el análisis riguroso necesitará mucho tiempo. En realidad, es preciso que las compañías apliquen el método de siete pasos descrito en las siguientes secciones de manera rigurosa y con rapidez, aprovechando la propia red para recopilar la mayor parte de la información sobre el mercado necesaria para formular una estrategia comercial para *Internet*³⁴.

Paso 1: Formar un equipo de estrategia

El primer paso para formular la estrategia empresarial consiste en formar un equipo de estrategia. La composición de este equipo variará dependiendo de la empresa. En el caso de una compañía que tiene varias unidades de negocios, el equipo incluirá al director general, los directores de las unidades de negocios y ejecutivos de apoyo clave de áreas como finanzas o recursos humanos. En una compañía que tenga una sola unidad de negocios, el equipo de estrategia constaría del director general y los administradores de las funciones clave, como las áreas de mercadotecnia, producción e ingeniería.

Después de designar al equipo, el director general necesita que los integrantes de éste se capaciten en las técnicas que emplearán para formular la estrategia. Además, tal vez convenga que el director general cuente con un asesor en administración que trabaje en la estructura y facilite el proceso de formulación de la estrategia.

Este primer paso deberá arrojar tres resultados. Primero, el equipo debe identificar y clasificar en orden de prioridad los problemas estratégicos clave. Segundo, el equipo debe establecer objetivos mensurables que contribuyan llegar a un acuerdo respecto a lo que trata de lograr con la estrategia en vías de formulación.

Por último, el equipo debe establecer un plan de trabajo específico para establecer la estrategia.

³⁴ *Ibíd*em 279-283

Paso 2: Trazar el mapa del sistema de valor de la compañía

El mapa de valor muestra cómo se ajusta una compañía a su entorno económico. El equipo de estrategia necesita reflexionar de manera general acerca de los diversos aportes que recibe la compañía y cómo los transforma en productos y servicios que crean valor en cascada. El mapa de valor debe abarcar los aportes a la compañía, incluido el personal, capital y tecnología. El mapa también debe incluir a los socios y competidores de la compañía, sus clientes y los clientes de sus clientes.

Trazar el sistema de valor constituye un proceso importante para el equipo de formulación de la estrategia. Contribuye a que los integrantes del equipo adquieran una visión compartida de las causas y usos del valor económico en el entorno económico de la compañía. El mapa de valor debe dar al equipo la oportunidad de cuantificar los flujos de efectivo, productos y servicios y capital intelectual del ecosistema económico de la compañía.

Paso 3: Evaluar los segmentos de clientes

El equipo de estrategia usará el mapa de valor para identificar estratégicamente a grupos distintos de clientes. Los criterios de segmentación variarán dependiendo de si los clientes son empresas o individuos. Después de identificar varios segmentos, el equipo los ordenará con base en su atractivo para la compañía. Los criterios de atracción son, entre otros, tamaño, índice de crecimiento, rentabilidad y adecuación con los puntos fuertes de la compañía. El equipo también debe investigar las principales tendencias que impulsen la rentabilidad futura de los segmentos más atractivos. El resultado de este paso es una lista de aquellos segmentos que el equipo considera que vale la pena investigar más a fondo.

Paso 4: Identificar los requisitos de la ventaja competitiva

A continuación, el equipo identificará los requisitos para mantener la ventaja competitiva en los segmentos más atractivos. Para hacerlo, será necesario que los integrantes del equipo sostengan conversaciones con los clientes y analicen a los competidores. A partir de este análisis, el equipo obtendrá información valiosa que coadyuvará a impulsar el proceso de formulación de la estrategia.

Por ejemplo, el equipo aprenderá más respecto a cómo los clientes evalúan a los proveedores de la competencia y qué criterios específicos aplican para seleccionar al proveedor de su preferencia. El equipo también comprenderá mejor las capacidades específicas que la compañía necesita tener para sobresalir y superar a la competencia en satisfacer las necesidades de los clientes.

Paso 5: Formular opciones estratégicas

Con los resultados de los análisis precedentes, los integrantes del equipo estarán en condiciones de formular las opciones estratégicas. Éstas deberán reflejar decisiones congruentes en lo interno acerca de los segmentos que se establecerán como objetivo, las necesidades específicas de los clientes en cuya atención se centrará la compañía, los productos y servicios que ésta venderá para satisfacer dichas necesidades, las políticas funcionales requeridas para desarrollar y entregar estos productos y servicios y las sociedades estratégicas que podrían necesitarse para poner en práctica la estrategia.

En virtud de la naturaleza dinámica de los negocios *web*, el equipo deberá determinar un grupo más o menos amplio de opciones y considerar planes específicos de contingencia para cada una. Por ejemplo, tal vez sea difícil prever cuál de las múltiples tecnologías en competencia se convertirá con el tiempo en el estándar de facto de la industria. En tal caso, es conveniente que la compañía piense en desarrollar ofertas de productos que funcionen con varios de los estándares más probables. Así, a medida que se ponga de manifiesto cuál tecnología va a emerger como el estándar de facto en la industria, será más probable que la compañía se encuentre preparada para hacer frente a la situación que si sólo hubiera tomado en consideración una tecnología.

El equipo debe idear desde el principio una gran cantidad de opciones estratégicas, que después ordenará con base en los criterios que considere importantes. Al final, el equipo seleccionará de dos a tres opciones que valga la pena analizar con mayor profundidad.

Paso 6: Calcular el valor presente neto de las opciones estratégicas

Los análisis de la rentabilidad del segmento y los requisitos con los que hay que cumplir para obtener la ventaja competitiva ayudarán al equipo a cuantificar el valor financiero de las tres opciones estratégicas principales. En virtud de las múltiples causas de incertidumbre en los negocios por Internet, es posible que algunos administradores consideren que el esfuerzo de realizar una evaluación financiera es inútil. Lo importante para el equipo de la estrategia es recordar por qué es importante efectuar dicha evaluación financiera: por lo general, la compañía dispone de recursos financieros limitados y, por tanto, es preciso seleccionar una estrategia que el equipo crea que tiene más probabilidades de ofrecer el valor máximo a los accionistas.

Teniendo presente lo anterior, el equipo procederá a elaborar el análisis preliminar de los flujos de efectivo de las opciones estratégicas. El equipo deberá basarse en la información recopilada en la industria y los análisis de la competencia para elaborar los modelos financieros. Estos supuestos fundamentales son la magnitud del mercado, los índices de crecimiento, la participación de mercado, los costos de operación y las inversiones de capital, como adquisiciones e infraestructura de la información.

Dado el alto nivel de incertidumbre, sería recomendable que el equipo explorara varios panoramas. Otra posibilidad sería que el equipo decidiera cuantificar los cálculos de las probabilidades de resultados diferentes, lo que le permitiría calcular el valor esperado de cada panorama.

En las tres opciones estratégicas cuyo valor presente neto calcule el equipo, deberá aplicarse la misma tasa de interés para descontar los flujos de efectivo futuros. Después de haber evaluado las tres perspectivas, el equipo habrá de elegir la opción estratégica que tenga el valor presente neto más alto.

Paso 7: Formular un plan de puesta en práctica

La razón del análisis precedente es ayudar a los administradores a adoptar medidas informadas y éstas deberán reflejarse en un plan de puesta en práctica. El equipo debe formular un plan para ejecutar las iniciativas estratégicas específicas que realizarán la opción estratégica seleccionada por el equipo. El plan incluirá una serie más detallada de medidas para poner en marcha cada iniciativa estratégica. Cada paso deberá acompañarse del nombre de los responsables de ejecutarlo y la fecha límite para su terminación. Además, cada medida especificará los recursos adicionales necesarios para implantarla. Por último, el plan de puesta en práctica incluirá un estado preliminar de pérdidas y ganancias, el balance general y un estado de flujo de efectivo.

2.3.2 Comercialización de Empresa a Empresa (*Business to Business o B2B*)

Las actividades de negocios típicos son el diseño, producción, mercadotecnia, distribución, y soporte de su(s) producto(s) o servicio(s). Cada una de estas actividades incrementa el costo y el valor del producto o servicio que es eventualmente liberado al consumidor.

La cadena de valor identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades de soporte que adicionan valor al costo en un negocio.

Por ejemplo en un negocio manufacturero las actividades primarias son:

- ❖ Adquirir la materia prima.
- ❖ Convertir la materia prima en productos terminados.
- ❖ Empacar los productos terminados y enviarlos a los distribuidores.
- ❖ Mercadotecnia del producto.
- ❖ Servicio o soporte del producto.

Y en el mismo negocio las actividades de soporte son:

- ❖ Adquisición de insumos para cada actividad primaria.
- ❖ Desarrollo de tecnología.
- ❖ Administración de recursos humanos.
- ❖ Administración de la infraestructura.

Para mantener a la empresa competitiva, un negocio debe regularmente reducir el costo y mejorar cada actividad de esta cadena de valor y buscar la manera en reducir gastos e implementar la eficiencia. El éxito del negocio depende no solo de cómo mejora su trabajo cada departamento, sino también en lo bien que se coordinan las actividades departamentales.

Para asegurar la calidad del servicio al cliente, las compañías deben administrar efectivamente el centro de sus procesos de negocio. Estos procesos pueden incluir:

- ❖ Investigación, desarrollo e innovación de calidad de nuevos productos rápidamente y sin presupuesto.
- ❖ Desarrollo y mantenimiento de adecuados niveles de inventario de materia prima, materiales semiterminados y mercancías terminadas.
- ❖ Actividades relacionadas con ordenes de compra, envío de mercancías a tiempo y recepción de pagos.
- ❖ Actividades relacionadas a través de la provisión rápida y satisfacción del servicio y respuestas rápidas a las preguntas o dudas del cliente.

Para improvisar el servicio y satisfacción del cliente, un negocio debe minimizar los costos e improvisar mejoras en cada paso de la cadena de valor³⁵.

Los negocios pueden perfeccionar estas metas automatizando la interacción entre:

- ❖ Unidades funcionales en un negocio(actividades primarias y de soporte)
- ❖ El negocio y sus vendedores
- ❖ El negocio y sus clientes

Automatizando estas interacciones reducen costos e incrementa la satisfacción del cliente en los siguientes modos:

- ✓ Reducción del tiempo de operación
- ✓ Reducción de los niveles de inventario
- ✓ Respuesta rápida a las demandas del cliente
- ✓ Aumentar datos e información intercambiable entre las unidades funcionales del negocio

El comercio electrónico de empresa a empresa B2B es el comercio que existe entre dos empresas que se realiza por medios electrónicos normalmente a través de redes integradas de ordenadores como son *EDI*³⁵ e *Internet*.

El comercio electrónico no puede sustituir la labor del comercio tradicional que gracias al comercio electrónico deja de ser un mero transmisor de información para convertirse en un colaborador de su cliente para crear una oferta con un mayor valor añadido para su cliente. La información que el comerciante transmite para crear mayor valor añadido a la oferta de la empresa es la que va alimentando la aplicación de comercio electrónico de empresa a empresa.

El comercio electrónico de empresa a empresa se realiza, en *Internet*, de modo similar a las transacciones tradicionales aunque con la asistencia de sistemas de información más sofisticados que mejoran la toma de decisiones ya que enriquecen el proceso de compra con la aportación sistemática de mayor número de datos.

El comercio *Business to Business* es todo acerca de la automatización de procesos usados por compradores y vendedores que conducen el negocio.

Estos procesos típicamente incluyen ventas en línea de mercancías y servicios a otro negociante en la *Web*. Los negocios de cualquier tamaño se están moviendo hacia la vía de comunicación electrónica como *Internet*, *Intranets*, *Extranets* y redes privadas de conexión para mejorar sus interacciones *Business to Business*.

Cuando compradores y vendedores interactúan electrónicamente, el tiempo de respuesta es significativamente rápido, en particular cuando un formato de comunicación estándar es usado. Una manera de estandarizar las transacciones de un comercio es usando los Intercambio Electrónico de Datos o *EDI*. *EDI* estandariza las transacciones inter e intra organizacionales, incrementando la productividad y reduciendo los costos operacionales.

³⁵ Lynn Ross Manning, "Businessplan.com", How to Write an eCommerce Business Plan, 2da. Edición, Oasis Press, Estados Unidos Americanos, 2000, p. 2-12, PSI research

³⁶ Intercambio Electrónico de Datos (*EDI Electronic Data Interchange*)

El comercio electrónico de empresa a empresa está destinado a ser un *canal de venta* para todas las empresas cuya importancia va a crecer en el futuro inmediato. Según los estudios de prestigiosas firmas de consultoría, el comercio electrónico de empresa a empresa va a ser 8 veces más grande que el comercio de *empresa a consumidor final*. Según esos mismos estudios, el comercio electrónico de empresa a empresa va a suponer el 20% del comercio total entre empresas en el año 2005.

Según José Luis Bueno, profesor de *IESE* de Barcelona, la oportunidad es clarísima para las empresas industriales que venden productos con un fuerte contenido técnico a compradores también técnicos.

Beneficios de *Business to Business*

- ✓ Provee la integración de procesos de negocios.
- ✓ Las empresas de cualquier tamaño se pueden comunicar mutuamente electrónicamente no solo usando *Internet* sino también *Intranets*, *Extranets* o redes privadas.
- ✓ Reducción de los costos de comercialización de hasta un 15%.
- ✓ Acceso a clientes de todo el mundo durante las 24 horas del día los 365 días al año.
- ✓ Estar preparado para contrarrestar a las empresas que ya han iniciado su adaptación a *Internet*.

2.3.3 Comercialización de Empresa al Consumidor Final (*Business to Consumer* o *B2C*)

El comercio electrónico de empresa a cliente final permite conocer de primera mano las necesidades de sus clientes y sus patrones de consumo.

El comercio electrónico permite a la empresa ajustar su oferta a sus clientes y rentabilizar al máximo su potencial de consumo. La empresa puede llegar a más clientes potenciales en países donde no haya existido presencia de la empresa.

El precio de venta y los márgenes son más altos y la empresa además tiene más independencia respecto de sus canales de venta actuales con un riesgo nulo de cobro que se realiza por *VISA* u otra tarjeta de crédito/débito dentro del servidor seguro.

El desarrollo del comercio electrónico en *Internet* ha aumentado de manera importante en lo referente a las transacciones de empresa al consumidor: de 1997 a 1998 creció en aproximadamente 480% y se espera que de 1998 a 1999 lo haga en 500%. Sin embargo, el crecimiento del comercio entre empresas no lleva este mismo ritmo.

Beneficios de Empresa al Consumidor Final (*Business to Consumer o B2C*).

- ✓ Cambios de paradigma dentro de la organización: Nuevas oportunidades de negocios fuera de las tradicionales.
- ✓ Reducción de costos
- ✓ Mejor atención a clientes y proveedores
- ✓ Retención de clientes y atracción de nuevos clientes
- ✓ Nuevos segmentos y nichos de mercados: Globalización.
- ✓ Tiempo de reaccionar y adaptarse a las necesidades del mercado de una manera más rápida y eficiente

2.3.4 Comercialización de Empresa al Proveedor (*Business to Provider o B2P*)

El comercio electrónico de empresa al proveedor permite al proveedor conocer de primera mano las necesidades de las empresas de forma inmediata y su nivel de inventario para así obtener optimización en la adquisición de materia prima, tiempo y dinero.

Beneficios de Empresa al Proveedor (*Business to Provider o B2P*).

- ✓ Cambios de paradigma dentro de la organización: Nuevas oportunidades de negocios fuera de las tradicionales.
- ✓ Reducción de costos
- ✓ Optimización de inventarios
- ✓ Mejor atención de proveedores a empresas
- ✓ Mayor calidad y productividad entre B2P
- ✓ Retención de clientes y atracción de nuevos clientes
- ✓ Tiempo de reaccionar y adaptarse a las necesidades del mercado de una manera más rápida y eficiente

2.3.5 Franquicias Electrónicas

Anteriormente, las grandes empresas tradicionales de franquicias, como *McDonald's*³⁷, *Calvin Klein*³⁸ y *Benetton*³⁹, obtenían ganancias adjudicando sus productos y marcas a revendedores que venden exclusivamente los productos de la empresa de franquicias y se conocen como socios de franquicia. Al ofrecer productos y marcas fijas, la empresa de franquicias garantiza cierto éxito al minorista, ya que la gente se inclina por esos productos, y las marcas son conocidas.

La ventaja es que las empresas de franquicias no necesitan invertir en empleados, por ejemplo. El socio de franquicia es responsable del personal y del éxito financiero de cada tienda. Las franquicias electrónicas funcionan en forma semejante.

En realidad, en *Internet* resulta mucho más fácil, puesto que manejar productos, procesos y marcas digitales es extremadamente sencillo. Un ejemplo son los programas de asociación de las grandes librerías de *Internet*, que no otorgan franquicias en sentido estricto ya que tienen su propia tienda, pero también tienen socios de franquicia que distribuyen exclusivamente sus productos. La ventaja que presenta este sistema es que no hay costos de distribución. Es posible establecer una liga con los productos originales sin que el cliente se entere. *Quelle*⁴⁰, por ejemplo, por medio de un trato con *Libri*⁴¹, ofrece más de un millón y medio de libros en su sitio *web*, si bien los libros no son uno de sus productos básicos⁴².

2.3.6 Subastas en Línea

Las subastas por *Internet* son una nueva dimensión en sí mismas. Tradicionalmente, los interesados se presentaban en una casa de subastas, y a algunos se les permitía participar por teléfono. Cualquiera de los dos medios implicaba costos que algunas veces excedían el valor de los bienes. Por ende, las subastas se restringían a un determinado lugar o a un círculo de personas muy exclusivo.

³⁷ <http://www.mcdonalds.com>

³⁸ <http://www.calvinklein.com>

³⁹ <http://www.benetton.com>

⁴⁰ <http://www.quelle.de>

⁴¹ <http://www.libri.de>

⁴² Daniel Amor, "*La @evolución E-Business*", Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado, Prentice-Hall, Buenos Aires, 2000, p.27

Por *Internet* las subastas son más democráticas porque este medio permite la participación de todo aquel que tenga conexión. Se accede al sitio *Web* de la subasta con un simple clic, independientemente de la ubicación física del servidor.

Además, *Internet* acelera la subasta. En el mundo real lleva tiempo llegar al ofrecimiento final, mientras que en *Internet* los remates en vivo no duran más que unos segundos: el rematador registra los ofrecimientos y adjudica el objeto al mejor postor.

Los grandes sitios de subastas ofrecen, además de remates en vivo, remates para todo el mundo. Cualquier persona puede presentar en una página *web* objetos que le pertenecen y que quiere vender.

Estas subastas privadas no son en vivo, sino que los participantes ingresan su precio en la página *web* y el rematador espera hasta que se llegue a un cierto valor o bien hasta que pase determinado tiempo para adjudicar el objeto. De pronto, todo el mundo puede ser tanto oferente como organizador de una subasta. En Mercado libre⁴³, De Remate⁴⁴, Subastas Virtuales⁴⁵, eBay⁴⁶, QXL⁴⁷ y Ricardo⁴⁸, quien así lo desee puede ser oferente, rematador o las dos cosas a la vez con dos productos distintos.

El sitio se torna una infraestructura que permite intercambiar objetos según el modelo de la subasta, que se maneja, en esencia, estableciendo los precios según la demanda. Así, *Internet* en su conjunto dinamiza las estructuras de precios fijos. Los sitios *web* de subastas son apenas el comienzo. Dentro de unos años, los precios individuales basados en la demanda del cliente serán una realidad en todo sitio web que ofrezca productos, información o servicios⁴⁹.

⁴³ <http://www.mercadolibre.com.mx>

⁴⁴ <http://www.deremate.com.mx>

⁴⁵ <http://www.subastasvirtuales.com.mx>

⁴⁶ <http://www.ebay.com>

⁴⁷ <http://www.qxl.co.uk>

⁴⁸ <http://www.ricardo.de>

⁴⁹ Daniel Amor, "*La Revolución E-Business*", Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado, Prentice-Hall, Buenos Aires, 2000, p.24

2.3.7 Guías Electrónicas

Las guías son siempre muy útiles para encontrar un servicio o producto en especial. Las guías telefónicas (páginas blancas de números particulares y páginas amarillas de teléfonos comerciales) son elementales para localizar a una persona o empresa. Además de las guías en forma de libro, las empresas telefónicas brindan un servicio de información por teléfono.

Esas dos funciones se aúnan en *Internet*. La base de datos se encuentra en un solo lugar centralizado pero accesible a todos en cualquier momento, por lo que en realidad es una solución descentralizada.

Internet ofrece la posibilidad de reproducir las guías telefónicas sin inconvenientes, pero no se limita a buscar un nombre y recibir un número telefónico. Es posible, por ejemplo, ingresar un número telefónico y obtener el nombre del titular de la línea. Además, se necesitan nuevas guías para encontrar la página *web* y la dirección de correo electrónico de una persona o empresa.

Con *Internet*, conseguir los datos es más fácil y más difícil al mismo tiempo. Es más fácil porque los medios de búsqueda son más intensivos, pero localizar un dato preciso es más difícil dado que la cantidad de información aumentó increíblemente desde que apareció la red⁵⁰.

2.3.8 Banca Electrónica

La banca electrónica constituye uno de los negocios más exitosos de la red. Permite que los clientes accedan a sus cuentas bancarias y operen por medio de un sitio *web* fácil de usar. No es necesario instalar ningún *software* especial además del navegador *web*, y muchos bancos no cobran por este servicio. Algunos incluso bajan los costos de las transacciones en línea respecto de las transacciones en bancos reales. La banca en línea (*on-line*) ahorra tiempo y dinero tanto a los usuarios como a las empresas.

La banca electrónica deja las decisiones en manos del cliente, que realiza las operaciones por sí mismo, como ocurre cuando uno utiliza un cajero automático en lugar de la ventanilla del banco.

Gracias a este servicio en línea, los clientes pueden ver los datos de sus cuentas, repasar las transacciones realizadas, transferir fondos, emitir cheques, pagar cuentas y comunicarse con el sector de atención al cliente del banco. La única transacción que aún no puede llevarse a cabo es la de retirar dinero, pero los bancos están buscando una solución.

Para adoptar la modalidad de la banca electrónica, el cliente necesita una computadora o un dispositivo interno conectado con *Internet* y un navegador. Según la estrategia de seguridad del banco *on-line*, es posible que se necesite instalar un *plug-in* o habilitar java para aumentar el nivel de seguridad del navegador. El *applet* de java o el *plug-in* se usan para incrementar el nivel de encriptación de modo que nadie pueda interceptar las transacciones bancarias del usuario. Hay sistemas aun más sofisticados que utilizan tarjetas inteligentes para que el acceso sea seguro. Otra opción consiste en emplear, además del número de documento y el nombre de usuario, una lista de *TAN* (Números de transacción), que son contraseñas utilizadas para una sola transacción. Está difundido el uso de paquetes de software de banca para PC, como *Quicken*, que sirven para el control financiero personal pero no son lo mismo que la banca electrónica. La diferencia principal es que, con la banca por PC, se carga el software en la computadora, y todas las transacciones se manejan por medio de un vendedor externo, lo cual implica problemas de seguridad que no tiene el servicio de banca electrónica. Con la banca electrónica, el cliente lleva a cabo las mismas operaciones bancarias en la red que con *Quicken*, con la ventaja de que puede acceder a las cuentas directamente por *Internet*⁵¹.

2.3.9 Ingeniería en Línea

La ingeniería también cambió radicalmente durante los últimos años. Hace un tiempo, los ingenieros que se dedicaban a un proyecto tenían que reunirse en la misma oficina para trabajar con eficacia. Si había que enviar un diseño a otro lugar, se preparaban copias impresas que se mandaban por correo. En el lugar de destino, el diseño se refinaba, corregía o procesaba. Todos esos procesos requerían mucho trabajo manual, lo cual implicaba una gran lentitud y una propensión a cometer errores.

⁵⁰ Daniel Amor, "La @evolución E-Business", Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado, Prentice-Hall, Buenos Aires, 2000, p.26

⁵¹ *Ibidem* 24-25

Internet modificó la velocidad del diseño al intensificar el trabajo en equipo por vía electrónica. Hoy en día ya no es pertinente dónde están los ingenieros. Todo aquél que tenga conexión a *Internet* puede participar del desarrollo. Se han creado nuevas herramientas para el desarrollo conjunto que aprovechan las posibilidades de *Internet*. Por medio de *Internet* también se puede desarrollar la ingeniería continua gracias a la participación de ingenieros de todo el mundo. De ese modo se da un desarrollo eficaz con código fuente abierto. Todos pueden participar y donar un código cuando haya tiempo de programarlo, lo cual depende de cada persona⁵².

2.3.10 Mercadotecnia Electrónica

La mercadotecnia tradicional se centraba en un grupo objetivo y creaba una imagen positiva para ese grupo. La comunicación en la publicidad era unidireccional. El equipo de mercadotecnia no conocía de inmediato la reacción del cliente. En la época anterior a la informatización, ese método no presentaba inconvenientes, ya que había tiempo para hacer encuestas y publicar los resultados, que influían en la estrategia de la empresa y en los productos.

En la sociedad de la informática, todo fluye. Los productos, las estrategias, los precios, todo depende de las necesidades del cliente. Las demandas del cliente afectan directamente el diseño del producto, las estrategias de mercadotecnia y los precios. Dado que la mercadotecnia, por definición, establece un contacto directo con el cliente, la información que éste devuelve en tiempo real debe transmitirse al sector correspondiente dentro de la empresa para reaccionar en tiempo real a las demandas, que cambian cada vez más rápido.

Gracias a *Internet*, las empresas pueden responder a las demandas de cada cliente y tratar a cada uno según sus preferencias. La mercadotecnia *one-to-one* es la forma estandarizada de relacionarse con los clientes por *Internet*, mientras que la mercadotecnia masiva ya no se aplica más.

⁵² *Ibíd*em 26-27

Los boletines electrónicos (*Bulletin board Systems, BBS*) difieren mucho de *Internet*. Cada uno es operado independientemente y tiende a centrarse en áreas de interés específicas. Proponen a ser sistemas cerrados que perciben ingresos de sus anunciantes y suscriptores. Hay más de 75,000 BBS, en ciudades de todo el mundo⁵³.

Por el contrario, *Internet* es un sistema abierto. Una vez que contrata con un proveedor de servicio de *Internet*, puede comunicarse con cualquier usuario o tener acceso a cualquier sitio *Web*. Si los usuarios quieren conectarse con *BBS* de varias ciudades, deben hacer varias llamadas de larga distancia. Sin embargo, es probable que el acceso a *BBS* de otras ciudades no sea común. Muchas personas dedican gran parte de su tiempo al *BBS* de su ciudad. Entonces basta una llamada telefónica local.

Sin embargo, si quiere explotar al máximo la mercadotecnia de productos o servicios tendrá que conectarse a varios cientos de *BBS*. De ser así, el costo de las llamadas de larga distancia a cada uno puede ser considerable. Una manera de reducirlo consistiría en suscribirse a servicios que proporcionen acceso a varios *BBS* importantes por el costo de una llamada local.

Una estrategia para aumentar su exposición en *BBS* es proporcionar gratuitamente contenido valioso. Promueva la disponibilidad de su contenido en los *SYSOPS* (*System Operators*, operadores de sistema de *BBS*). En muchos casos, dan la bienvenida a contenido que beneficie a sus usuarios.

Otra estrategia para aumentar la visibilidad en los *BBS* es negociar vínculos recíprocos u ofrecer exposición adicional al boletín electrónico. Por ejemplo, *CompuNotes*⁵⁴ es una publicación en línea semanal dedicada al análisis de *software*. En cada número de *CompuNotes* aparece una nota invitando a los usuarios a publicar sus productos para incluirlas en su lista de *SYSOPS* que aparece en cada versión que distribuyen.

2.3.11 Administración Electrónica de Recursos Operacionales

Además de los bienes que se necesitan para la producción, las empresas deben comprar recursos operacionales, es decir, bienes y servicios que no se utilizan en la producción sino que se necesitan y se manejan diariamente para llevar a cabo las actividades cotidianas.

⁵³ *Ibíd*em 29

Las áreas de los recursos operacionales incluyen los bienes de capital (como son las computadoras), los implementos necesarios para el mantenimiento, la reparación y el funcionamiento (por ejemplo, los insumos de oficina) y los viajes y entretenimiento (como son los servicios de viajes).

Para adquirir los recursos operacionales, hace falta la participación de diversos sectores de la empresa que tratan con los distintos proveedores de servicios, bienes e información. Si bien es cierto que los recursos operacionales representan gran parte de los gastos de la empresa, la compra no siempre está bien organizada. En muchos casos se piden nuevos lápices y líneas telefónicas por escrito.

Debido al enfoque descentralizado de muchas empresas, cada sector maneja sus propios recursos operacionales, y así los precios son más caros que si existiese una organización central de compras. Cuando se implementa tal organización, el sistema de pedidos por escrito se digitaliza para automatizarlo y controlarlo. Mientras no se digitalice el sistema, la compañía no podrá controlar los gastos ni la cantidad de proveedores.

Por medio de la *ORM* (Administración de Recursos Operacionales), las empresas manejan los recursos operacionales más estratégicamente sirviéndose de *Internet* y de las conexiones que ofrece para generar una infraestructura de comunicación en la que los compradores y los proveedores puedan trabajar conjunta y directamente sin perder la cuenta de los gastos. De hecho, la empresa controla mejor los gastos mediante el sistema de administración electrónica. Para implementar la *ORM* no hace falta instalar más hardware ni software, puesto que muchos sistemas funcionan con navegadores *web* estándares que pueden utilizarse en cualquier plataforma. Además, la comunicación electrónica reduce significativamente el costo de cada transacción, y es posible automatizar el proceso en gran medida⁵⁵.

⁵⁴ www.compunotes.com

⁵⁵ Daniel Amor, "*La @revolución E-Business*", Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado, Prentice-Hall, Buenos Aires, 2000, p.29-30

2.3.12 Abastecimiento Electrónico

Una cadena de abastecimiento está formada por una gran cantidad de empresas independientes. Fabricantes, empresas de logística, productores, receptores y vendedores minoristas trabajan todos juntos para coordinar la generación y el registro de los pedidos. La ejecución de la oferta y la distribución del producto están organizadas por medio del manejo de la cadena de abastecimiento.

Al digitalizar los productos, los procesos y la comunicación, *Internet* tiene un enorme potencial para vincular y manejar esas organizaciones. Aunque el *EDI* conectaba las empresas, no llegó a imponerse nunca porque las pequeñas y medianas empresas no tenían dinero para instalar un *EDI* con cada compañía con la que trabajaran.

Internet disminuyó significativamente el costo que implicaba iniciar la comunicación "business-to-business". Empleando estándares abiertos, como *XML* y *java*, los participantes de la cadena de abastecimiento comparten e intercambian información con más facilidad y con menores costos. Incluso es posible delegar el proceso de manejo del abastecimiento a terceros para no desarrollar aplicaciones propias ni invertir en sistemas aparte. En este mercado comunicado digitalmente, el manejo logística sofisticado y el manejo automatizado de la cadena de abastecimiento están disponibles en casi todo el mundo⁵⁶.

2.3.13 Transacciones Bursátiles en Línea

Cuando no existía *Internet*, la compra y la venta de acciones se restringía a aquellos que tenían acceso a las redes financieras y podían comercializar las acciones en el momento oportuno. Los demás sólo accedían a las cotizaciones de las acciones que publicaban los diarios, lo cual era suficiente si uno no buscaba enriquecerse rápidamente en la bolsa. *Internet* modificó la forma de comercializar las acciones. Las transacciones bursátiles en línea (*on-line*) ofrecen los precios de las acciones en tiempo real a todas las personas del mundo. Ahora es posible reaccionar en tiempo real a los cambios que se producen en la bolsa. Todo aquel que posea una cuenta bancaria por *Internet* puede comprar y vender acciones, y así cuenta con la posibilidad de ganar dinero invirtiendo.

⁵⁶ *Ibidem*

Aunque la bolsa presenta más riesgos que nunca debido a las transacciones por computadora, también permite el acceso a personas que hace unos años ni siquiera sabían qué era una opción de compra de acciones⁵⁷.

2.3.14 Correo Electrónico o E-Mail

Hay quienes no asocian el correo electrónico con los negocios digitales, pero la comunicación es la base de todo negocio. *Internet* irrumpe en los mercados clásicos de la comunicación. Los servicios de correo y las empresas de telecomunicaciones están perdiendo participación de mercado debido a la comunicación electrónica, en especial a los servicios de *e-mail*, que conjugan las cualidades del teléfono y de las cartas.

La ventaja de una llamada telefónica es la inmediatez, y la de la carta es el medio escrito. *Internet* permite la comunicación instantánea por medio escrito, ya sea por *e-mail* o por el *chat*. Cada vez más organizaciones se comunican en forma digital. A diferencia de las llamadas telefónicas, los *e-mails* no sólo pueden contener texto sino también archivos adjuntos con documentos formateados, presentaciones, imágenes, sonidos, etcétera. De este modo resulta mucho más simple compartir la información.

Además, el correo electrónico cambia la forma de comunicarse. En vez de escribir todos los aspectos en una sola carta, ahora es posible diseminar las ideas en distintos mensajes de correo electrónico. La ventaja es que una idea puede evolucionar gracias a la respuesta inmediata, pero esto implica que todos esperen respuestas instantáneas a cada *e-mail* que envían⁵⁸.

2.3.15 Aprendizaje en Línea

Los cambios constantes de *Internet* implican modificaciones en el aprendizaje. En la era industrial, los temas y los contenidos que se enseñaban no sufrían demasiadas variaciones. Los escasos cambios que hubo fueron extremadamente lentos en comparación con los de la era informática. Ya no es posible conservar un puesto de trabajo durante cuarenta años en una planta de acero, por ejemplo. Es mucho mayor la movilidad de un trabajo a otro, lo cual exige readaptaciones permanentes.

⁵⁷ *Ibíd*em 31

⁵⁸ *Ibíd*em 29

Por otra parte, a cada momento aparecen nuevas tecnologías, paradigmas y procesos de *Internet* que hay que aprender. El aprendizaje permanente se ha tornado imperioso ya que los profesores necesitan tanto tiempo como los alumnos para aprender un tema nuevo. Puesto que el conocimiento es cada vez más importante para generar ingresos, en muchos casos no es posible esperar hasta aprender algo en un instituto.

Unos años atrás se introdujo la *CBT* (Capacitación por computadora), que permite aprender por medio de una computadora. Se emplea un software para explicar el tema y luego evaluar a los alumnos. Si bien ésta es una forma eficaz de aprender algunos temas, no se puede consultar a nadie si hay algo que uno no entiende bien.

El aprendizaje en línea, conocido también como *IBT* (Capacitación por *Internet*), brinda una nueva dimensión del aprendizaje digital. En lugar de recibir un archivo ejecutable que explique un tema y contenga una evaluación, el alumno accede al material *on-line*. Las evaluaciones se ejecutan en tiempo real junto con otros participantes, y los alumnos pueden intercambiar comentarios e inquietudes. Además, se ofrece un profesor real en línea que explica los temas a cualquiera que asista al curso, sin importar dónde esté, y en tiempo real.

En vez de esperar hasta la hora siguiente, los estudiantes pueden conectarse a la red de aprendizaje cuando lo deseen; la experiencia de aprender se torna más individual, y cada uno estudia a su propio ritmo. Un ejemplo de este esquema es *Global English*⁵⁹ en donde tiene diferentes técnicas de aprendizaje por *Internet*.

También se puede ofrecer a los alumnos una capacitación por *Internet* antes de que esté disponible el curso completo. Para los temas urgentes, el curso puede ir desarrollándose al mismo tiempo que los estudiantes comienzan a aprender⁶⁰.

⁵⁹ <http://www.globalenglish.com>

⁶⁰ Daniel Amor, "*La @evolución E-Business*", Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado, Prentice-Hall, Buenos Aires, 2000, p.28

2.3.16 Juegos de azar electrónicos

Aunque los juegos de azar con apuestas plantean dilemas morales, son uno de los negocios más rentables de *Internet*. En el mundo real, están sujetos a muchas leyes que restringen el acceso en los casinos. Es común que los dueños de los juegos deban pagar impuestos altos al Estado o País, por lo cual es complicado que se genere competencia. Cada Estado o País permite una cantidad limitada de casinos.

Con *Internet*, el cambio es notorio. Los juegos de azar aún no son legales en muchos Estados o Países donde los impuestos siguen siendo elevados; entonces, la actividad se instaló donde este tipo de juegos sí es legal y donde sólo se pagan impuestos bajos.

Los sitios *web* de apuestas se mudaron en su mayoría al Caribe o a América del Sur, donde no rigen leyes al respecto. Las empresas que manejan los sitios *web* de juegos de azar pueden poner en práctica todos los juegos, sin restricciones ni problemas con el gobierno, dado que están en países donde el juego es legal. Además, mientras que los casinos reales se limitan a cierta área geográfica, los casinos en línea (*on-line*), accesibles con un simple clic del *mouse*, atraen jugadores de todo el mundo. *123Gambling*⁶¹ y *CasinoPlace*⁶², *Casino*⁶³, *Twin Casino*⁶⁴, entre otros, reciben cientos de miles de jugadores por día⁶⁵.

2.3.17 Campañas con *Banners*

Como muchos proveedores de información no han logrado ganar dinero vendiéndola directamente a los clientes, han recurrido a la publicidad del tipo *banner* como fuente de ingresos. El problema de la información es que es muy fácil copiarla. Una empresa que cargue información en un sitio tentará a otros sitios a ofrecer información idéntica o similar en forma gratuita.

⁶¹ <http://www.123gambling.com>

⁶² <http://www.casinoplace.com>

⁶³ <http://www.tutopia.com/PortalProviders/Conect/Casino>

⁶⁴ <http://www.twinacescasino.com>

⁶⁵ Daniel Amor, "*La Revolución E-Business*", Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado, Prentice-Hall, Buenos Aires, 2000, p.27-28

Todavía no están listas las tecnologías de encriptación y autenticación estándar para la venta de contenido en *Internet*. Mientras que a algunas compañías con contenido especializado, tales como la *Encyclopaedia Britannica*⁶⁶, les da resultado este modelo, cada vez más ciudadanos de la red se resisten a pagar para obtener información general que está disponible gratis en otros sitios. Por eso muchos dueños de sitios se han volcado a vender publicidad para cubrir costos.

El *banner* es una de las modalidades publicitarias más simples de la *web*. Si se siguen algunas reglas básicas, los *banners* son también eficaces y representan una fuente constante de ingresos. Sin embargo, no es suficiente con insertar imágenes gráficas en un sitio sin desarrollar una estrategia. Hay sitios que tienen *banners* que no despiertan el interés de nadie.

Los usuarios se molestan si tienen que esperar para descargar un *banner*. Este tipo de anuncios nunca debe retardar la velocidad de la página en cuestión. El usuario, si no, se irá a otro sitio donde pueda obtener toda la información pertinente en menos tiempo. Esto es perjudicial tanto para el *banner* como para el proveedor del contenido. Para ir sobre seguro con los *banners*, conviene diseñarlos con la tecnología más reciente. Cuanto menos se requiera usar ancho de banda, colores y velocidad del procesador para visualizar el *banner*, tanto mejor.

Si un *banner* es poco atractivo, las probabilidades de que el usuario haga clic en él serían menores. No sólo debe ser apropiado el diseño de la página *web*, sino que el *banner* debe tener también un diseño acorde con el de esa página. Tal vez sea necesario contratar a un diseñador para que arme el *banner*, costo que se recuperará de inmediato.

Las animaciones complejas son bonitas, pero la mayoría de los usuarios no las aprecia. Tardan mucho tiempo en descargarse y no ayudan a atraer al cliente a que haga clic en el *banner*. Si decide utilizar animaciones, hágalo con inteligencia. La prioridad debe ser el mensaje.

⁶⁶ <http://www.eb.com>

Muchos *banners* contienen texto y fuentes ilegibles, lo cual es un impedimento más para que el mensaje llegue al usuario, aunque el diseñador haya pensado que este estilo es atractivo. A mayor simplicidad, mayor será la cantidad de consumidores que entiendan lo que se quiere transmitir⁶⁷.

2.4 Portal

Los portales son sitios de la Red Mundial de Banda Ancha (*World Wide Web*) que pretenden transformarse en el principal punto de acceso para los usuarios durante la navegación⁶⁸.

Los portales incluyen un gran contenido de noticias, información, ligas y servicios. Por ejemplo: pedidos de envío de chocolates, flores, compra de discos, libros, correo electrónico gratuito, alojamiento de páginas, etc.

Hay portales que distan de ser una novedad, por ejemplo *AOL*, *CompuServe*, *T1msn*, *Starmedia*, *Tutopia*⁶⁹, *T-online* de Alemania y *On-line* de Irlanda están en actividad desde hace años. Todos estos sistemas en línea (*on-line*) ya contaban con un sitio *web* privado para ofrecer servicios especiales a sus clientes, como banca electrónica, correo electrónico gratuito, motores de búsqueda, foros de *chat* y centros de compras en línea.

La diferencia entre los portales de primera generación y los recientes o segunda generación es el público al que van dirigidos.

En la *primera generación* sólo los clientes de *CompuServe* podían acceder a las páginas del portal de la empresa. En cambio, la *segunda generación* tiene disponibilidad de acceso aún para quienes no están suscritos a ciertos servicios. Cualquier persona puede acceder mediante un navegador *web*. La razón por la cual los servicios *on-line* abrieron sus sitios de portales privados es que los motores de búsqueda y los directorios han comenzado a ofrecer servicios adicionales a los que se puede acceder con un navegador desde cualquier parte, sin necesidad de contratar ningún servicio en línea.

⁶⁷ Daniel Amor, "La @revolución E-Business", Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado, Prentice-Hall, Buenos Aires, 2000, p.160-161

⁶⁸ <http://www.whatis.com>

⁶⁹ <http://www.tutopia.com>

Los motores de búsqueda y los directorios se vieron obligados a incluir servicios nuevos para diferenciarse de la invasión de servicios similares. Existen más de 100 motores de búsqueda internacionales y un promedio de 15 a 20 motores por país, desde los cientos que hay en Alemania hasta el único en las Islas Fiji. Los motores de búsqueda ya eran los sitios más atractivos de la *web*, pero la inclusión de nuevos servicios les permitió incursionar en el terreno de los portales y potenciar la lealtad de los consumidores.

La oferta de nuevos servicios mediante procedimientos de registro permitió que los portales conocieran muy bien a los usuarios y pudieran dar respuestas rápidas a sus necesidades, algo muy importante cuando la fuente de ingresos de los portales proviene de la publicidad de los desplegados instantáneos (*banners*).

El *tercer tipo de sitio* que se transformó en portal fue el de distribución de *software* como *Netscape*, *NetCenter* y *Tucows*. En *Internet* hay pocas maneras de destacarse. Los factores principales son precio, velocidad o servicios.

El *cuarto tipo de sitios web* que se transformaron en portales fue el de servicios gratuitos, por ejemplo correo electrónico o espacio en la red. Por ejemplo, *Global Message Exchange* y *Xoom*. Jim Sease ofrece un metaportal⁷⁰ en su sitio web. Provee ligas con todo tipo de portales en los que los usuarios pueden obtener información adicional. Este servicio puede ser útil para elegir un portal. La conversión de los centros de compras tradicionales a servicios digitales ha fracasado en la mayoría de los casos, porque solo se representaba la ambientación pero no se incluía la información. Al cliente no le sirve acceder a 20 tiendas en línea dentro del mismo dominio⁷¹.

⁷⁰ <http://www.sease.com/>

⁷¹ Daniel Amor, "*La @evolución E-Business*", Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado, Prentice-Hall, Buenos Aires, 2000, p.209-216

2.5 Pagos a Través de la Red

Requisitos comerciales:

En la era de la informática, los pagos electrónicos adquieren cada vez más importancia. A través de la globalización e *Internet*, los consumidores finales y las compañías han cambiado su modo de pagar. Se han introducido nuevos procedimientos financieros y estructuras monetarias que reflejan las posibilidades tecnológicas y económicas de nuestro tiempo.

Tradicionalmente, el pago implica la transferencia de un valor mediante el uso de técnicas, ya sea en efectivo, o a través de documentos.

El efectivo se presenta como billetes y monedas, emitidos normalmente por gobiernos nacionales, y los documentos de pago se presentan como letras de cambio, cheques bancarios, giros emitidos por un organismo reconocido como el correo nacional, cartas de crédito y comprobantes de pago con tarjeta. Estos diversos mecanismos de pago representan distintas características. La identificación de las partes varía entre el anonimato total en el caso del efectivo y la identificación total en el caso de las tarjetas de crédito.

La posibilidad de rastrear y gravar la transacción varían según los diferentes métodos de pago. Lo que da lugar a tantos mecanismos, es la existencia de numerosas circunstancias distintas en las que se intercambian valores: cada uno de los mecanismos tiene adeptos que perciben algunas ventajas en su utilización.

Al igual que con los métodos de pago tradicionales, el mayor problema es asegurar que nadie pueda copiar nuestro dinero digital o robar la información de las tarjetas de crédito.

Las transacciones financieras entre bancos son digitales. La red *SWIFT*⁷² es una red privada, pero cada vez son más las conexiones establecidas con redes públicas como *Internet*.

⁷² Sociedad de Comunicación Interbancaria del Mundo de la Banda Ancha (*Society for World-Wide Interbank Communication*)

Los sistemas de pago electrónico deben reunir ciertos requisitos para emular las propiedades de los esquemas de pago existentes.

- ✓ Los sistemas de pago vía *Internet* tienen que ser flexibles.
- ✓ Deben aceptar diferentes modelos de pago (con tarjeta de crédito, efectivo o cheque, etc.) en distintas situaciones.
- ✓ El plazo de pago debe ser acordado por las partes implicadas.
- ✓ Se debe brindar soporte para la conversión de dinero digital de un sistema a otro.
- ✓ La infraestructura de pago debe admitir formas de pago y monedas digitales múltiples, y además, requerir de firma de acuerdos con proveedores de otros fondos digitales y reales, a fin de generar mecanismos que permitan la conversión de fondos hacia su sistema.
- ✓ Para que la infraestructura de pago sea exitosa, debe permitir que cualquiera la utilice y gozar de aceptación global.
- ✓ Los usuarios deben poder limitar sus pérdidas, mediante la creación de topes que exijan una aprobación adicional, antes de operarse el pago.
- ✓ El seguimiento de los pagos también tiene que ser fácil.
- ✓ Su uso debe ser simple y la mayoría de los pagos deben efectuarse automáticamente.
- ✓ Todos tienen que poder pagar de este modo o convertir el dinero en efectivo sin la necesidad de un intermediario, como un banco, por ejemplo. La solución de pago debe ser estándar abierto, que pueda ser utilizado independientemente del negocio.
- ✓ Por lo mismo, no solo los compradores y vendedores deben ser independientes del estándar, sino también los servidores de transacción.
- ✓ Cualquiera que desee procesar el pago debe poder hacerlo.
- ✓ Quienes desarrollen el sistema de pago deben adherir la mayor cantidad de comercios posible a su esquema, a fin de atraer a los consumidores.

Todas las transacciones financieras podrían realizarse vía *Internet*, pero por motivos de seguridad deben utilizarse las redes financieras existentes para saldar las cuentas. Cada transacción implica un comprador y un vendedor de productos, información o servicios.

En una transacción financiera se requiere una institución financiera que habilite la transferencia del dinero. En la mayoría de los casos dos instituciones financieras se ven involucradas. La institución emisora es la que emplea el comprador y la adquirente, la que utiliza el vendedor.

La seguridad es muy importante dado que los pagos involucran dinero y los sistemas de pago digital constituyen un disparador o *trigger* para los delincuentes en el mundo entero.

Requisitos para que el pago digital tenga éxito

Aceptabilidad:	la infraestructura de pago debe gozar de aceptación global.
Anonimato:	si los clientes lo desean, debe protegerse su identidad.
Convertibilidad:	el dinero digital debe poder convertirse a otros tipos de fondos.
Eficiencia:	el costo por transacción debe ser prácticamente nulo.
Flexibilidad:	deben admitirse varios métodos de pago.
Integración:	para ser compatible con las aplicaciones existentes, deben crearse interfases de integración.
Confiabilidad:	el sistema de pago requiere una alta disponibilidad y deben evitarse las fallas puntuales.
Escalabilidad:	el ingreso de nuevos consumidores y comerciantes en el sistema no debe colapsar la infraestructura.
Seguridad:	deben admitirse transacciones financieras en redes abiertas, como <i>Internet</i> .
Utilidad:	el pago debe ser tan fácil como en el mundo real.

Otro factor importante es que el dinero debe llegar al destino deseado. Si uno paga en un comercio, le entrega el dinero al vendedor, pero si uno paga vía *Internet* pueden desviarse a otras cuentas bancarias sin que nadie lo note inicialmente. Por consecuencia, se requieren de firmas digitales y tecnologías de encriptación para que las transacciones financieras sean seguras.

Las diferentes categorías de pago en línea son:

Micropagos:	transacción por un valor inferior a 5 dólares, aproximadamente. Las soluciones de pago adecuadas se basan en el principio del efectivo electrónico, ya que los costos de transacción en estos sistemas son prácticamente nulos.
Pagos comerciales:	transacción por un valor superior a 500 dólares. El débito automático o factura parecen ser las soluciones más apropiadas.
Pagos de consumidor:	transacción por un valor entre 5 y 500 dólares, aproximadamente. Los pagos típicos de esta clase se efectúan mediante tarjeta de crédito.

2.5.1 Efectivo Electrónico

Las soluciones de efectivo electrónico utilizan software para guardar el equivalente del efectivo en un disco rígido o en un disquete. Las monedas y billetes son remplazados por archivos con firma digital. La ventaja de este sistema es que el costo de transferencia del dinero es prácticamente nulo (el único costo real en el que se incurre pasa por la conexión a *Internet*). Para obtener el dinero, debe recurrirse a un cajero automático virtual en *Internet*, o a uno del mundo real, donde se puede obtener efectivo electrónico mediante débito directo de la cuenta bancaria o pago con tarjeta de crédito.

El problema del efectivo electrónico reside en lograr implementarlo con suficiente seguridad. Como el dinero se almacena en archivos, se debe garantizar que la copia de los archivos no aumentará el capital, ni se podrá alterar el monto de dinero digital en el disco rígido. Las monedas y billetes electrónicos deben poseer marcas digitales que hagan imposible su uso más de una vez. El uso de tecnologías de encriptación y firmas digitales y electrónicas contribuye a reducir la posibilidad de fraude.

A fin de imitar las monedas y billetes, el dinero digital no debería revelar la identidad de la persona que pagó con él. El pago no debe requerir un banco intermediario. El dinero electrónico debería cambiar de manos directamente entre dos personas.

Dividir el monto también es muy importante. En vez de un solo billete digital, debe ser posible dividir el monto en varios billetes y monedas, que pueden entonces pasar a otras personas. A continuación se presentan algunas aplicaciones de efectivo electrónico⁷³.

2.5.1.1 Efectivo Digital o *Digicash*

El efectivo electrónico de *Digicash* se denomina *eCash*. *Digicash* intentó establecerlo junto con una red de proveedores de servicios y productos que lo aceptaran.

Para poder usar el *eCash*:

1. El consumidor debe abrir una cuenta en un banco adherido al *Deutsche Bank* o al *Mark Twain Bank*.
2. El consumidor debe transferir una determinada suma a esa cuenta y recibe el dinero en forma de efectivo electrónico, que puede almacenar en un disco rígido. El dinero se almacena en forma de fichas. El efectivo electrónico que los consumidores obtienen del banco también se transfiere a una cuenta bancaria especial a través de la cual los comerciantes cobran las transacciones financieras. El sistema *eCash* es un sistema de sentido único, con fichas, que permite que el dinero se utilice una sola vez. Se puede ejecutar una sola transacción entre consumidor y comerciante.

El comerciante no puede utilizar el dinero electrónico para pagar otra cosa: debe llevarlo al banco para cobrarlo. Las transacciones de igual a igual, entre consumidores, son posibles, pero requieren un banco intermediario para la conversión de las fichas. Cada ficha contiene la suma que representa, un número al azar que se emplea como número de serie y una firma digital del banco emisor.

3. El banco puede validar el efectivo electrónico sin saber quién lo utilizó, lo que permite el uso anónimo del dinero electrónico. Esto se logra mediante un sistema llamado *blind signature* (firma ciega).

⁷³ Daniel Amor, "La @evolución E-Business", Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado, Prentice-Hall, Buenos Aires, 2000, p.470-511

2.5.1.2 Monedas Cibernéticas o *CyberCoins*

Además de la solución *CyberCash* para tarjetas de crédito, existe así mismo un sistema para los micropagos denominado *CyberCoins*. Este sistema permite a comerciantes y consumidores vender y comprar productos digitales vía *Internet*. Los *CyberCoins* pueden tener un valor de 0.25 a 10 dólares, lo cual es demasiado bajo para su uso en compras con tarjetas de crédito.

En un servidor especial de *Internet* se provee "contenedores de efectivo" especiales para cada consumidor y comerciante, que funcionan como cuentas *CyberCoins*. Mediante el uso de la billetera *CyberCash*, es posible transferir dinero a la cuenta *CyberCoin*. Para poder pagar, un comando especial del navegador web se comunica con la billetera, y solicita al cliente que acepte el pago. Una vez aceptado, el dinero es transferido electrónicamente de la cuenta del cliente a la del comerciante. La comunicación se ve asegurada mediante encriptación. El encargo del cliente es enviado al comerciante, que le agrega sus datos y envía la orden completa a la *gateway* de *CyberCash*, la que entonces efectúa el movimiento del dinero entre las cuentas.

2.5.1.3 Micro Pago *IBM*

El sistema desarrollado por la división de pagos de *IBM* Israel es un sistema de micropago que permite transformar vínculos *HTML* simples en vínculos de pago. Por ende, es necesario que haya proveedores de servicios de *Internet* entre consumidores y comerciantes. El sistema utiliza la infraestructura de pago existente en los *ISP*. Los *clicks* en un vínculo dado se registran en los archivos *log* del comerciante y pueden atribuirse a un consumidor determinado. El pago requerido se transfiere luego al *ISP*, que debita el dinero de la cuenta bancaria del cliente. Por ahora existen pruebas piloto en *Internet*.

2.5.1.4 *MilliCent*

MilliCent ha sido desarrollado por *DEC* (*Digital Equipment Corporation*⁷⁴). Se basa en el sistema de cupones, que permite pagos por debajo del límite del centavo. Estos cupones se denomina *scrip*.

⁷⁴ DEC: Corporación de Equipo Digital

Se requieren intermediarios para el pago en el comercio electrónico. Los intermediarios son típicamente *ISP* y entidades financieras. Éstos venden vales de intermediario a los consumidores y administran los *scrips* de los comerciantes, que difieren en cada caso.

Para pagar, el cliente debe canjear un *scrip* de intermediario por un *scrip* de comerciante, el consumidor puede pagar productos, información y servicios en un comercio dado, sin intervención de un tercero. Esto hace que *MilliCent*. Con un *scrip* de comerciante, el consumidor puede pagar productos, información y servicios en un comercio dado, sin intervención de un tercero. Esto hace que *MilliCent* sea una solución económica para los negocios con micropagos. Aunque hay varias pruebas piloto en curso, no queda claro si el sistema prosperará, principalmente porque no garantiza el anonimato.

2.5.2 Tarjetas Inteligentes

Las tarjetas inteligentes son muy populares en Europa y su aceptación aumenta en los Estados Unidos. Las tarjetas telefónicas, de cobertura médica y de débito poseen chips incorporados que contienen dinero, información médica y bancaria. Cada tarjeta de débito emitida en Europa (llamada *EC Card*) contiene información sobre el titular y su cuenta. Los sistemas han sido desarrollados para almacenar efectivo en el *chip*, además de los otros datos. El dinero de la tarjeta se halla encriptado y protegido mediante una contraseña, en pos de la seguridad de esta solución. Para pagar mediante la tarjeta inteligente, es necesario introducir la tarjeta en una terminal de *hardware*. El dispositivo requiere una clave especial del banco emisor para iniciar una transferencia de dinero en un sentido u otro.

Las tarjetas inteligentes ofrecen a los comercios la ventaja de evitar el transporte de mucho dinero en el momento del cierre diario; pueden en cambio transferir el dinero electrónicamente a su cuenta bancaria en el momento de pago. De hecho, el dinero virtual utilizado para pagar productos pueden ser transferido en un instante al banco del comerciante. La mayor ventaja de las tarjetas inteligentes es que se las puede utilizar tanto en el mundo real como en el cibernético. Con la tarjeta inteligente, es posible ir a un banco, cargarla y pagar en *Internet*.

Lo inverso también es posible: un comerciante ofrece un servicio en *Internet*, les cobra a sus clientes que transfieren su dinero a la tarjeta que le pertenece, y puede cobrar el dinero en su banco o transferirlo en pago de otro servicio. El efectivo electrónico solo puede usarse en *Internet*.

Las tarjetas inteligentes pueden actuar como puente. Las subastas en línea en las que todos pueden ofrecer algo se verán muy beneficiadas con las tarjetas inteligentes, ya que la gente puede intercambiar dinero directamente, sin la necesidad de un intermediario.

Sus dos grandes ventajas son su relativa seguridad y la simplicidad de las operaciones fuera de línea (*off-line*⁷⁵).

2.5.2.1 Mondex

La compañía *Mondex*, una subsidiaria de *MasterCard Internacional*, se ha establecido en el Reino Unido y gana popularidad en los Estados Unidos. Se puede transferir dinero a través de lectoras de tarjetas inteligentes conectadas a los teléfonos, cajeros automáticos y billeteras electrónicas especiales. La lectora puede conectarse con un banco y habilitar la transferencia entre éste y el usuario. Una vez que se cargó dinero en la tarjeta inteligente, se lo puede transferir a socios comerciales mediante la billetera electrónica. Con ésta, o con los cajeros automáticos o teléfonos *Mondex*, se puede controlar el saldo de la tarjeta.

Cualquiera que posea una tarjeta *Mondex* puede intercambiar dinero con otro poseedor. La tarjeta brinda soporte para cinco tipos de moneda al mismo tiempo, que pueden cambiarse con el banco por cualquier otra moneda. Hasta ahora, la tarjeta no dispone de un mecanismo interno que convierta una moneda a otra, ya que ignora las tasas de cambio vigentes. No se requiere un banco intermediario en cada caso. El sistema garantiza el anonimato, al igual que el efectivo en el mundo real. Esto es al mismo tiempo una desventaja, ya que no es posible rastrear transacciones fraudulentas. Sólo muy pocos sitios aceptan la tarjeta *Mondex* hoy en día, pero no pasará mucho tiempo antes de que se sumen más, puesto que ofrece la gran posibilidad de implementar micropagos sin costos de transacción (los usuarios deben pagar una tarifa mensual de aprox. 1.5 libras.)

⁷⁵ Off-line: Sin conexión a *Internet*

El sistema *Mondex* se basa en algunas características de seguridad sólidas, que hacen que sea virtualmente imposible falsificar el dinero. *Mondex* emplea el Protocolo de Transferencia de Valores (*VTP*), que cuenta con una potente encriptación que protege el movimiento del dinero. El sistema *Mondex* es cerrado, por lo cual sus valores sólo pueden transferirse entre tarjetas *Mondex*.

El sistema *Mondex* permite al cliente bloquear el capital de una tarjeta dada en caso de extravío. Los bancos entonces lanzan un sistema de recompensa para incentivar la devolución al propietario. Quienes hallen la tarjeta no pueden hacer mucho con ella, ya que se necesita una clave para utilizarla.

2.5.3 Tarjeta de Crédito o *WireCard*

La solución *WireCard* consiste en varios módulos que la hacen apta para transacciones *B2B*. El módulo de pago seguro en línea, permite la transmisión segura de la información de la tarjeta de crédito de un consumidor a un comerciante, mediante un *applet* de *Java* que encripta la información utilizando 2.048 *bits*⁷⁶. Con las tecnologías de hoy llevaría aproximadamente 10²² años decodificar la información de la tarjeta de crédito.

La compañía tiene su sede en Alemania y el *software* puede expresarse sin restricciones a cualquier otro país. Por otra parte, la solución no se ve limitada a un determinado navegador o sistema operativo, lo que la convierte en una muy buena solución para el pago en línea con tarjeta de crédito.

Una vez que se ingresó la información de la tarjeta de crédito, el *applet* encripta los datos y los envía a un servidor que recupera la información y la transmite a un banco para su validación. Cuando se efectúa la validación, el comerciante recibe una notificación que le indica que proceda con la transacción. La validación de *back-end* es efectuada por el módulo de saldo de cuentas, que permite que las tarjetas de crédito sean checadas en tiempo real (que es más seguro) o por lotes (que es más económico).

⁷⁶ Bit: Dígito binario, véase en el glosario.

2.5.4 Dinero Cibernético o *CyberCash*

La solución *CyberCash* encripta detalles de tarjetas de crédito. La información de la tarjeta de crédito del cliente es enviada al comerciante, encriptada de tal forma que éste no pueda descifrarla. El comerciante transmite la información al servidor de *CyberCash*, junto con el monto correspondiente al pedido del cliente. Desde el servidor de *CyberCash*, se inicia el pago a través de las redes financieras.

2.5.5 Clave Virtual o *First Virtual*

Es el único sistema seguro de pago en línea sin encriptación. La seguridad en el sistema *First Virtual* se ve garantizada por el requerimiento de una confirmación del cliente vía *e-mail*. Si el cliente no responde en un determinado plazo con un determinado código, no se ejecuta la orden. Con el fin de que no se espíen las informaciones de las tarjetas de crédito, se intercambian identificaciones especiales en su lugar.

Se requiere ingresar el número de la tarjeta de crédito una vez en el servidor de *First Virtual*, al que se le asigna una clave virtual que se utiliza en las transacciones. El usuario debe llamar a *First Virtual* y comunicar su número de tarjeta de crédito; la información nunca se envía por *Internet*.

El servidor de *First Virtual* inicia la transacción de pago a través de las redes financieras.

2.5.6 Cheques en *Internet*

Hasta ahora los cheques en *Internet* no gozan de gran repercusión en la Red; aún así, es importante comprender la forma en que pueden utilizarse. Pueden ser valiosos para una determinada actividad comercial. Los cheques electrónicos funcionan como los convencionales.

Los clientes reciben documentos digitales de sus bancos y deben ingresar el monto del pago, la moneda y el nombre del beneficiario para cada transacción de pago. Para el cobro del cheque electrónico, el pagador y el beneficiario deben firmarlo digitalmente. El beneficiario lleva el cheque al banco, cobra el dinero y luego el banco remite el cheque al pagador.

2.5.7 Facturación

Las transacciones con tarjetas son muy comunes en el campo de *B2C*, mientras que las facturas son más comunes en el comercio *B2B*. En muchos casos el volumen de transacción entre comercios es demasiado elevado en comparación de las transacciones con tarjeta de crédito.

Motivos por usar la facturación:

- ✓ Muchas empresas tienen una forma de pago por medio de facturas y cambiar el tipo de pago requeriría una reorganización del proceso administrativo lo que resultaría muy costoso.
- ✓ Podría ser que las compañías de tarjetas de crédito pretenden una comisión de hasta 4% sobre la transacción y para las pequeñas empresas este porcentaje puede representar la diferencia entre ganancia y pérdida. En los países en donde las tarjetas de crédito no son tan comunes, el pago mediante facturas también es una forma viable para reemplazar las soluciones de pago en línea.

Para que una factura constituya una buena opción en *Internet*, es necesario de una solución segura. La facturación en línea ofrece la posibilidad de reducir los costos y automatizar los procesos manuales. Las facturas en línea, en comparación con las impresas es que pueden reducirse substancialmente los errores de facturación. Esta operación electrónica crea un nuevo sector de servicios en *Internet*, el de la facturación en línea. En vez de visitar muchos sitios distintos para el pago de facturas, el cliente puede pagarlas en el de un servicio de facturación que las englobe. Estos portales de facturación resultan muy interesantes para muchas compañías, ya que cada cliente volverá a visitar el sitio al menos varias veces por mes, lo que facilita el inicio de actividades de *cross-selling* según el perfil del usuario, que podría incluir la información de facturación.

En consecuencia, no solo los bancos intentan ahora penetrar en el mercado de facturación en línea, sino también los portales tradicionales de *Internet*, como *Yahoo* y *Excite*. Si bien la facturación a consumidores finales será el primer paso en *Internet*, la verdadera ventaja radica en ofrecer facturas a comercios en la *Web*. Los costos de transacción inter comercial se verán reducidos gracias a esta nueva tecnología.

2.5.7.1 Cheque de Red o *NetCheque*

En 1995, el Instituto de Ciencias de la Información de la Universidad del Sur de California desarrolló el sistema *NetCheque*, que implementa todos los requisitos mencionados anteriormente.

El comprador y el vendedor deben tener una cuenta en *NetCheque*. A fin de que ésta sea realmente segura, se utiliza una identificación y una contraseña. Para pagar por cheque es necesario instalar un *software* especial de cliente que funciona como una chequera. Gracias a este *software*, el cliente puede enviar un cheque encriptado al comerciante.

El comerciante puede recibir dinero a través de un banco o bien puede utilizar el cheque en una transacción con un proveedor. Una red contable especial verifica los cheques y envía el visto bueno al comerciante, que entonces entrega los productos. Si bien el sistema también es apto para micropagos, nunca prosperó en realidad. El principal inconveniente es la infraestructura de clave pública que se requiere para intercambiar certificados y firmar los cheques.

2.5.7.2 Pague Ahora o *PayNow*

El servicio *PayNow*, desarrollado por *CyberCash*, brinda soporte para micropagos mediante cheques electrónicos. La billetera *CyberCash* para *Internet* contiene los cheques *PayNow*, que pueden utilizarse en comercios en línea que admitan el estándar *CyberCash*. El cheque electrónico funciona en forma similar a las tarjetas con chip con capital almacenado; el consumidor carga previamente capital en una billetera *CyberCash*, aunque el verdadero dinero permanece en el banco.

2.5.7.3 Cheque Electrónico o *Echeck*

El *Echeck* logra una migración del sistema de pago de cheque del mundo real al virtual, con menor cantidad de pasos manuales. Se adapta a las actividades comerciales actuales, eliminando la necesidad de costosos procesos de reingeniería. El sistema *Echeck* es muy seguro y pueden utilizarlo todos los clientes bancarios con cuentas corrientes.

Los *Echecks* contienen la misma información que los cheques impresos y se basan en el mismo esquema legal. Los cheques electrónicos pueden intercambiarse directamente entre las partes y reemplazar todas las transacciones a distancia en las que hoy en día se utilizan cheques impresos. Los *Echecks* funcionan de la misma forma que los cheques tradicionales. El cliente completa el *Echeck* y lo remite electrónicamente al beneficiario. Este último deposita el cheque electrónico, se le acredita y el banco del beneficiario efectúa el saldo de las cuentas del *Echeck* con el banco pagador. El banco pagador valida el *Echeck* y deduce el monto del cheque de la cuenta del cliente.

Los *Echecks* ofrecen la posibilidad de llevar a cabo transacciones bancarias en forma segura, vía *Internet*. El banco puede verificar la validez de los *Echecks* automáticamente, lo cual reduce las pérdidas por fraude para todas las partes involucradas. El uso del *FSML* (Lenguaje de Marcación de Servicios Financieros), de las firmas digitales y de los certificados hace que el sistema sea muy seguro. Desgraciadamente el *Echeck* se desconoce en Europa.

2.5.8 Pago contra Entrega.

Otro modelo de pago diferido que funciona fuera de línea (*off-line*) es el de pago contra entrega (*COD*). Los clientes pueden encargar productos y servicios en línea y abonarlos al recibirlos en el domicilio. Los clientes pueden explorar el catálogo en línea (o el impreso), encargar por teléfono, fax, correo o *e-mail*, y recibir los productos en su domicilio.

El empleado del servicio postal que entrega los productos y recibe el dinero del cliente. La ventaja de este sistema es que se recibe el dinero del servicio postal y no requiere verificar en cada caso que el cliente quiera pagar por los productos. Si el cliente no quiere pagar cuando recibe el paquete, éste se reenvía al remitente y el servicio postal solicita un reembolso.

Este sistema facilita la venta de productos y servicios a personas desconocidas que por algún motivo no desean pagar con tarjeta de crédito. Por otra parte, no hay espera en el pago de la factura por el cliente. El *COD* suele ser más costoso, ya que comprende el servicio postal. Normalmente, los costos de *COD* corren por cuenta del cliente.

2.5.9 Sistemas de Pago Inmediato

2.5.9.1 Tarjetas de Débito

Las tarjetas de débito también se utilizan frecuentemente, se las utiliza mucho más en Europa que en los Estados Unidos, donde las tarjetas de crédito son más comunes. La diferencia entre tarjetas de crédito y de débito es que para pagar con las segundas hay que conocer el Número de Identificación Personal (*PIN*) y se requiere un dispositivo de hardware que pueda leer la información almacenada en la banda magnética al dorso, mientras que en las tarjetas de crédito, toda la información también se encuentra impresa al frente.

Hasta ahora, no existe el comercio con tarjetas de débito en *Internet*, dado que ninguna computadora viene equipada con una terminal de hardware que pueda leer la banda magnética. Al bajar los precios de estos dispositivos, se venderán con cada computadora, en remplazo de la lectora de disquetes. La tendencia indica una migración de las tarjetas con bandas magnéticas a las tarjetas inteligentes con chips electrónicos. Hoy en día, estas últimas se utilizan principalmente para el efectivo electrónico, pero en el futuro remplazarán a las tarjetas de débito y también a las de crédito.

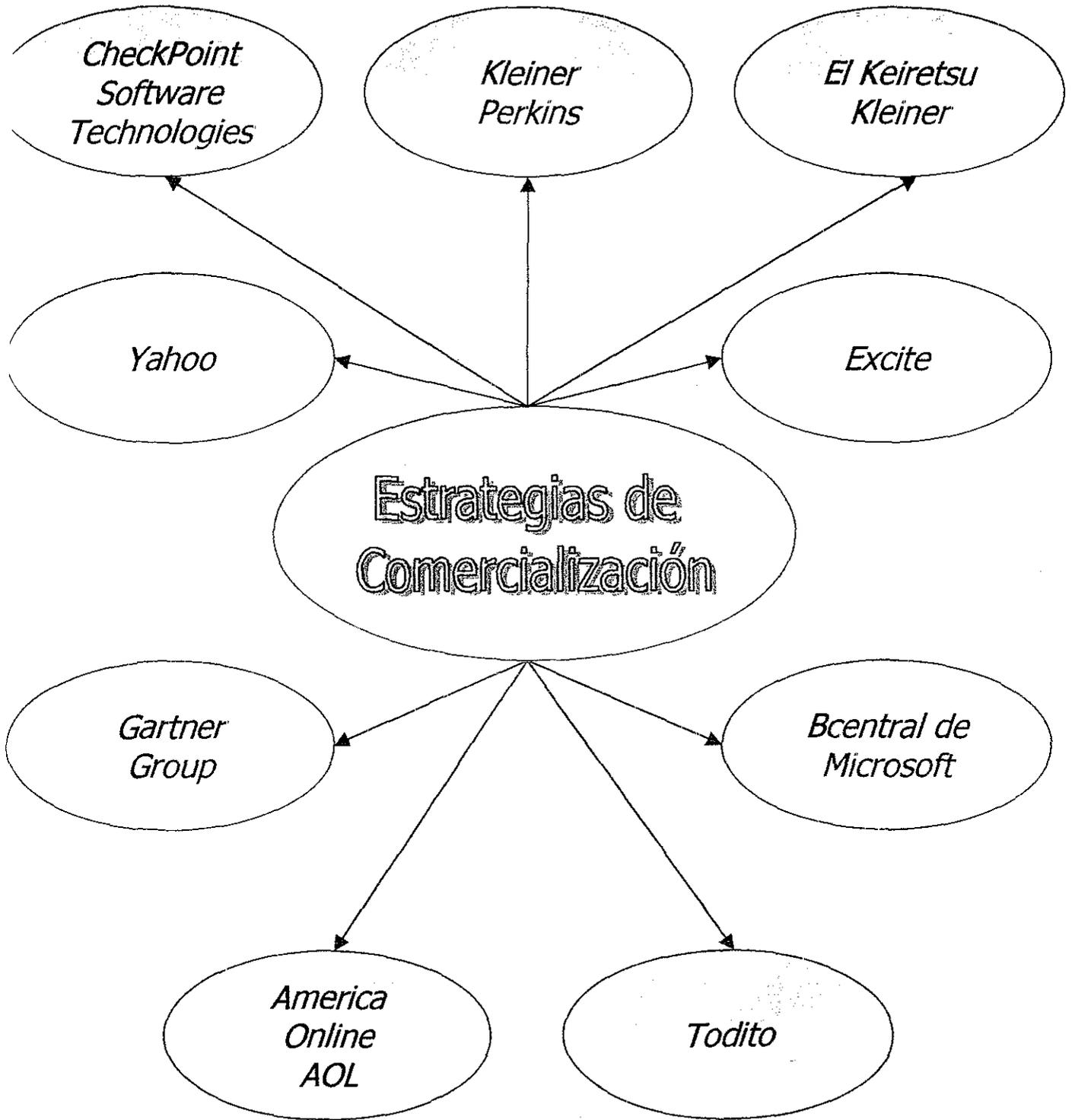
2.5.9.2 Débito Directo

El débito directo es otra solución de pago diferido que se utiliza en las transacciones en línea. En lugar de solicitar el número de tarjeta de crédito del usuario el proveedor le pide su número de cuenta bancaria y el código del banco. El dinero puede ser debitado directamente de la cuenta bancaria. El único problema con este sistema es la firma.

Para obtener dinero de un banco, se necesita un firma válida del cliente en la nota de pedido. Como no se ha establecido aún una legislación para las firmas digitales, es necesario imprimir la nota completa, firmarla y enviarla por fax al proveedor.

El débito directo no constituye todavía una solución de pago inmediato, pero con la elaboración de leyes de certificación digital en curso, en cuestión de meses los primeros sitios *web* y bancos aceptarán las firmas digitales de sus clientes para el débito de sus cuentas.

Capítulo 3 "Análisis de Casos"



Capítulo 3 "Análisis de Casos"

Los siguientes casos mostrarán cómo las compañías líderes en *Internet* están conformando organizaciones capaces de ofrecer soluciones integrales. Conforme se examinen las estrategias de estas compañías, se pondrá de manifiesto que la capacidad de sostener el desempeño superior en el mediano plazo, depende en gran medida de la habilidad de una compañía de conformar una cartera de productos integrados.

A largo plazo, las compañías que prevalezcan serán las que vuelvan a moldear la estructura de la industria en *Internet* para convertir el negocio en un punto de apalancamiento.

3.1 *CheckPoint Software Technologies*

*CheckPoint Software Technologies*¹ constituye un ejemplo de una compañía rentable que marcha a la vanguardia en conjuntar una colección de productos especializados en una solución integrada, fundamentalmente por medio del crecimiento interno.

En 1998 *CheckPoint* vendió 142 millones de dólares de tecnologías de seguridad para *Internet*. Con oficinas centrales en Israel y en *Redwood City*, California, *CheckPoint* es el líder en mercado de *firewalls*, ya que posee una participación estimada en 35 por ciento, cuatro veces la participación de su competidor más cercano. *CheckPoint*, que obtuvo ingresos netos en 1998 de 71 millones de dólares, tiene una rentabilidad sólida.

Cuando *Deborah Rieman*, ex directora general de las operaciones de *CheckPoint* en Estados Unidos, se incorporó a esta compañía en 1995, los fundadores se dieron cuenta que *Internet* se usaría de manera más generalizada. Comprendieron que el tráfico de *Internet* de ancho de banda amplia sería mucho más dominante. Las compañías recurrirían cada vez más al comercio electrónico e *Intranets* completas para dirigir partes sustantivas de sus negocios. El mayor uso de *Internet* crearía nuevos retos de seguridad. Ver fig. 1 *Checkpoint*².

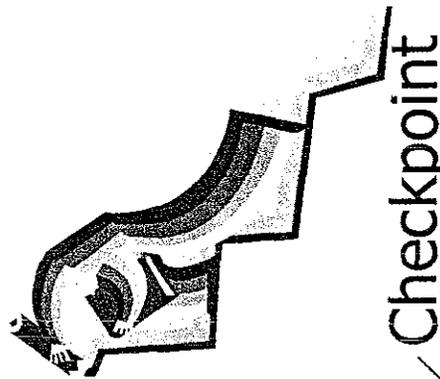
¹ Peter Cohan, "El Negocio está en *Internet*", Cómo invertir y competir en el mundo real de los negocios en *Internet*, trad. Ma. Del Pilar Carril, Pearson Educación, México, 2000, p.94-98

² Fuente: Ma. Antonieta Vázquez Salas

Checkpoint

Origenas en
Israel y
Redwood,
Cal.

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN



Administración de
seguridad de las redes
empresariales

Checkpoint

El mayor uso de
Internet crearia
nuevos retos de
seguridad

Líder en
Firewalls

35% de
participación en
el mercado

Las compañías
requerirán cada
vez más al
comercio
electrónico e
Intranets
completas para
dirigir partes
sustantivas de
sus negocios

Estrategia

- ⇒ Aplicaron las ideas de arquitectura que usaron en sus productos firewall para desarrollar productos de seguridad que protegeran el tráfico en Internet entre muchas aplicaciones y muchos usuarios.
- ⇒ Pactó alianzas con fabricantes de otros productos
- ⇒ Reaccionó rápido al cambio de la tecnología

Visualizo el
aumento del
tráfico en
Internet

Figura 1

El *firewall* de *CheckPoint* estaba diseñada para proteger las telecomunicaciones de banda ancha. Los fundadores de *CheckPoint* aplicaron las ideas de arquitectura que usaron en sus productos *firewall* para desarrollar productos de seguridad que protegieran el tráfico en *Internet* entre muchas aplicaciones y muchos usuarios.

El éxito de *CheckPoint* en prever los cambios en la tecnología no fue compartido por muchos de sus colegas.

La suerte de *Security Dynamics*³ es un ejemplo convincente de cómo los cambios imprevistos pueden hacer peligrar al líder del mercado en este sector de negocios. *Security Dynamics*, con sede en *Massachusetts*, es una compañía de seguridad en *Internet*, líder en el mercado de la autenticación, con 65 por ciento de la participación. En tan sólo unos cuantos meses en 1998, *Security Dynamics* pasó de la rentabilidad a la falta de rentabilidad. Ver fig. 2 *Security Dynamics*⁴.

La razón de este cambio fue que, a diferencia de *CheckPoint*, *Security Dynamics* fue incapaz de responder con suficiente rapidez a un cambio fundamental en la tecnología. *Security Dynamics* controlaba aproximadamente el 65 por ciento del mercado del *software* de autenticación, con su tecnología llamada *Token*. Los *Token* son dispositivos del tamaño de una tarjeta de crédito que generan nuevas contraseñas cada minuto para obtener acceso a un dispositivo asegurado; una persona teclea la contraseña en el *Token* y un número de identificación personal (*NIP*) aparece en el tablero del aparato. Otra máquina llamada servidor de autenticación verifica la contraseña y el *NIP*.

Otra tecnología llamada *certificados digitales* era mucho más apropiada para garantizar la seguridad en aplicaciones de comercio electrónico. En el transcurso de tres meses, *VeriSign*, defensor prominente de los certificados digitales, creció con mucha rapidez a costa de *Security Dynamics*. Los certificados digitales crecieron más aprisa que los *Token* porque eran menos caros y más fáciles de usar. Ver fig. 3 *VeriSign*⁵.

La ironía de la situación es que *VeriSign* se había separado por medio de la venta de sus activos de *RSA Data Security*, una compañía que *Security Dynamics* había adquirido. *Security Dynamics* tenía conocimiento intelectual del cambio que ocurría en el mercado.

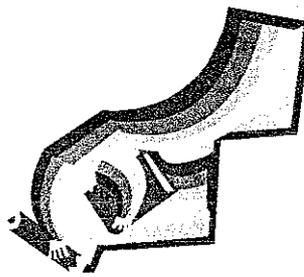
³ Seguridad Dinámica

⁴ Fuente: María Antonieta Vázquez Salas

⁵ *Ibídem*

Security Dynamics

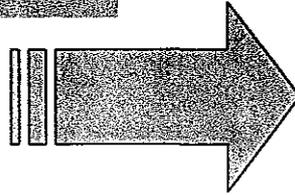
Oficinas en
Massachusetts



Security Dynamics

Líder en
Software de
Autenticación

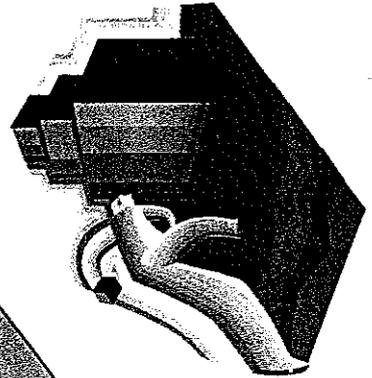
65% de
participación en
el mercado



Token
Dispositivo que
genera
contraseñas cada
minuto para
obtener acceso a
un dispositivo
asegurado

estrategia

- ≈ Incapaz de responder con rapidez al cambio de la tecnología.
- ≈ VeriSign se separó de Security Dynamics

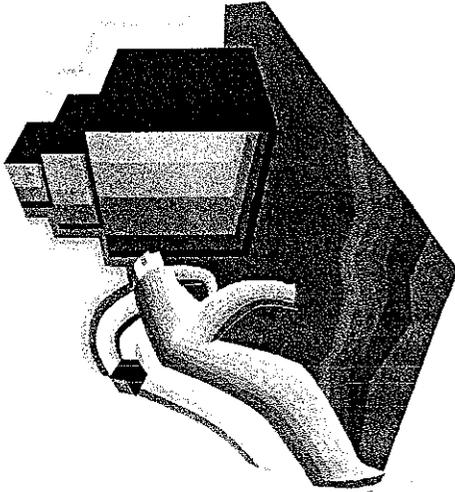


VeriSign

Figura 2

VeriSign

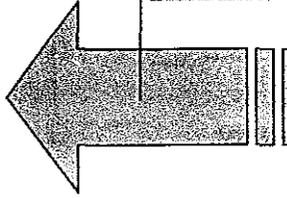
Garantiza seguridad en aplicaciones de comercio electrónico



VeriSign

Certificados digitales

Ramo: Seguridad en la Red



Participación en el mercado

Figura 3

Estategija

- ≈ Sabía del cambio en el mercado
- ≈ Los certificados digitales eran menos caros y más fáciles de usar a comparación del líder Security Systems

Sin embargo, había estado vendiendo la tecnología *Token* desde los años 70, lo que dificultaba en gran medida que la compañía adoptara los certificados digitales. Aunque *Security Dynamics* ha anunciado su intención de empezar a vender su producto en la primera mitad de 1999, la compañía se vio afectada por su tardanza en reaccionar.

CheckPoint no se permitió quedar atrapada en la misma trampa. La compañía aprovechó su liderazgo del mercado en la tecnología de *firewalls* para forjarse una posición fuerte en la administración de la seguridad de redes empresariales. Aunque *CheckPoint* realizó una adquisición, prefirió generar internamente la mayor parte de su tecnología. *CheckPoint* también pactó alianzas con fabricantes de otros productos. La compañía y sus socios en las alianzas trabajaron en colaboración para integrar sus productos meticulosamente y en nivel profundo. Como resultado de esta intensa colaboración, *CheckPoint* está en condiciones de ofrecer una ventaja singular a sus clientes: código de *software* "limpio", en lugar del que se hilvana superficialmente después de las adquisiciones.

Así mismo, *CheckPoint* recalca su enfoque de "administración basada en políticas" hacia la seguridad, que facilita integrar productos de otros fabricantes. La *administración basada en políticas* permite al administrador de una red asignar recursos de la red a las aplicaciones más importantes y establecer y vigilar las políticas de seguridad. Éstas determinan detalles como quiénes en la compañía están autorizados a ver qué partes de los datos empresariales y qué procedimientos deben seguir para obtener acceso a los datos. La administración basada en la política permite a los administradores empresariales establecer y poner en práctica políticas de seguridad en un nivel superior, el de la red, en lugar de realizarlas en dispositivos de nivel inferior, donde los productos especializados funcionan generalmente. Ver fig. 4 Administración basada en políticas⁶.

⁶ Fuente: María Antonieta Vázquez Salas

Checkpoint

Administración basada en Políticas

Desarrollada para facilitar la integración de otros productos de otros fabricantes.

Determinan detalles como quiénes en la compañía están autorizados a ver qué partes de los datos empresariales y que procedimientos deben seguir para obtener acceso a los datos

Permite a los administradores empresariales establecer y poner en práctica políticas de seguridad en un nivel superior, el de la red, en lugar de realizarlas en dispositivos de nivel inferior, donde los productos especializados funcionan generalmente

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Interfuncionalidad

Estrategia de Cisco

Figura 4

Al parecer, *CheckPoint* siguió el principio estratégico ilustrado por compañías como *Cisco Systems*: el de acumular un poder excepcional en el mercado por medio de un sistema operativo que permite la interfuncionalidad. En 1996, *CheckPoint* lanzó su Plataforma Abierta para las Empresas con Conectividad Segura (*Open Platform for Secure Enterprise Connectivity - OPSEC*), una arquitectura diseñada para garantizar que los productos de seguridad más difundidos trabajaran en conjunto. Menos de seis meses después, más de 80 proveedores de aplicaciones de seguridad de redes, conexiones entre redes, *Internet* e *Intranet* se habían incorporado a la alianza *OPSEC*. Esto ayudó a que la *OPSEC* se estableciera como el estándar industrial de facto. En enero de 1999, los socios de *OPSEC* llegaron a 160.

Riernan creía que ninguna compañía sería capaz de ofrecer una solución total e integrada, pero ella y su compañía también estaban convencidas de que las *firewalls* continuarían siendo un componente importante. Conforme las compañías se conectaban con las redes de otras empresas, la seguridad sería un habilitador esencial del comercio electrónico y la clave para resolver problemas de seguridad de las redes consistiría en ocuparse de que las *firewalls* de *CheckPoint* y otros se adecuaran dentro de un marco integrado.

Además de la enorme previsión respecto a cómo evolucionaría el mercado de la seguridad de *Internet*, *CheckPoint* también tomó dos decisiones estratégicas importantes que han diferenciado a la compañía. Primero, de acuerdo con *Fortune*, *CheckPoint* desarrolló un producto que era fundamentalmente diferente de las *firewalls* tradicionales. Ver fig. 5 Alianza estratégica con *Fortune*. Los productos convencionales eran construidos por ex trabajadores de seguridad de datos gubernamentales que adaptaban a necesidades específicas *firewalls* complicadas y extrañas para clientes empresariales y gubernamentales. En cambio, *CheckPoint* desarrolló un producto generalizado, llamado *FireWall-1*, para satisfacer las necesidades de muchos clientes. Para ampliar todavía más el mercado potencial de sus productos, *CheckPoint* construyó el *FireWall-1* de manera que se ejecutara en las dos plataformas de sistemas operativos cliente-servidor más prominentes.

Checkpoint

Alianza estratégica con Fortune

- *Firewalls* tradicionales eran
construidos por ex-
trabajadores de seguridad de
datos gubernamentales que
adaptaban a necesidades
específicas *firewalls*
complicadas y extrañas para
clientes empresariales y
gubernamentales
- Checkpoint innovó con el
producto *FireWall-1* de
manera que se ejecutara en
las dos plataformas de
sistemas operativos cliente-
servidor más prominentes

En segundo lugar, *CheckPoint* adquirió el predominio del mercado de proveedores de servicios de *Internet*, un canal cada vez más fuerte de los productos de seguridad. Los principales proveedores de servicios de *Internet*, como *AT&T*, *MCI*, *UUNet* y *US West* ofrecían el manejo de servicios de *Internet* e *Intranet* a sus clientes empresariales usando *FireWall-1*. Debido al margen reducido de utilidad en los servicios básicos de acceso a *Internet*, los proveedores de servicios de *Internet* buscan nuevas fuentes de ingresos. Ver fig. 6 Alianza estratégica con proveedores de servicio de *Internet* (ISP)⁷.

Uno de tales servicios es administrar la seguridad de las redes empresariales. Al ayudar a los proveedores de servicios de *Internet* a proporcionar este nuevo servicio, *CheckPoint* se adelantó a los competidores que venden soluciones a quienes no son proveedores.

Sin embargo, pese a la estrategia y desempeño de *CheckPoint*, la empresa es vulnerable ante los nuevos y poderosos participantes.

Por ejemplo, *Steve Ballmer*, de *Microsoft*, anunció en marzo de 1998 que *Microsoft* competiría con *CheckPoint* en el futuro. En lugar de concretarse simplemente a comprar la tecnología de *firewalls* de *CheckPoint*, *Microsoft* anunció su intención de incorporar una *firewall* a su sistema operativo *Windows NT*. Ver fig. 7 *Microsoft*⁸.

Entre marzo y julio de 1998, las acciones de *CheckPoint* perdieron más de 30 por ciento de su valor. Otros competidores fuertes son la *Cisco Systems* y *Computer Associates*. La habilidad de *CheckPoint* para seguir prosperando depende de su capacidad de mantenerse a la delantera de estos nuevos competidores.

Para seguir a la vanguardia de los rápidos cambios del mercado, *CheckPoint* ha adoptado técnicas específicas de administración que han funcionado con eficacia. Su organización es flexible y plana. Desde el punto de vista de *Rieman*, la industria de la seguridad en *Internet* está cambiando demasiado rápido para conceder tiempo a los efectos inminentes de la jerarquía. *CheckPoint* está también estrechamente relacionada con sus usuarios finales y terceros asociados. La estrategia y los productos de *CheckPoint* se basan en el cambiante punto de vista de sus clientes.

⁷ Fuente: María Antonieta Vázquez Salas

⁸ Fuente: María Antonieta Vázquez Salas

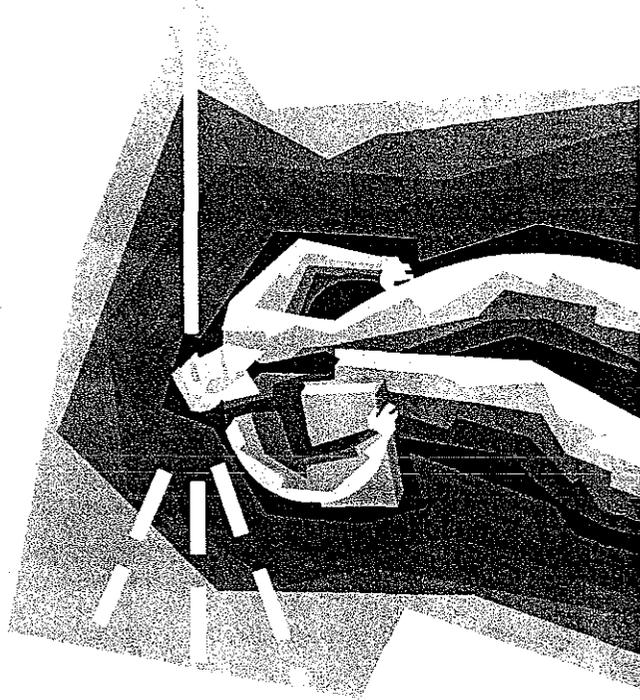
Checkpoint

Alianza estratégica con Proveedores de Servicio de Internet (ISP)

- Un canal cada vez más fuerte de los productos de seguridad
- Los proveedores de servicios de *Internet* buscan nuevas fuentes de ingresos.
- *Checkpoint* se adelantó a los competidores que venden soluciones a quienes no son proveedores
- Administrar la seguridad de las redes empresariales es uno de esos servicios.

Microsoft

Incorporó al Windows NT un Firewall



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 7

Las acciones de *CheckPoint* perdieron más de 30 por ciento de su valor. La habilidad de *CheckPoint* para seguir prosperando depende de su capacidad de mantenerse a la delantera de los nuevos competidores.

Rieman advierte que una compañía no puede dejarse guiar por sus clientes, porque es posible que éstos no comprendan el potencial pleno de las nuevas tecnologías. *CheckPoint* entiende y prevé los cambios a su nombre. Mientras que en el pasado las compañías eran relativamente lentas para adaptarse a la nueva tecnología, ahora se mantienen mucho más al día con la tecnología de *Internet*. Para supervisar su propensión a adoptar tecnología nueva, *CheckPoint* vigila atentamente para ver en qué invierten los clientes. Sus prioridades evolucionan a lo largo de un periodo de seis a doce meses, dependiendo de las conversaciones constantes con los clientes y la observación detallada de dónde gastan.

CheckPoint considera que sus competidores más importantes son *Cisco* y, posiblemente, *Microsoft*. *Rieman* trata de formular su estrategia futura alrededor de un área de productos que *Microsoft* y *Cisco* no podrán ejecutar tan bien como *CheckPoint*. Ella cree que, si bien las *firewalls* podrían incorporarse en el enrutador de *Cisco* o el sistema operativo *Windows NT*, sería muy difícil que *Cisco* o *Microsoft* logaran integrar productos de fabricantes múltiples. Ella asegura que *Cisco* y *Microsoft* están demasiado especializados en sus arquitecturas patentadas para construir un programa de software que asegure la red entera de una corporación, que esté compuesta de productos fabricados por otras compañías aparte de *Cisco* y *Microsoft*.

Todavía falta por ver si *CheckPoint* triunfará con su red basada en políticas. Aunque no hay duda de que el mercado de valores castigó sus acciones entre marzo y septiembre de 1998, el crecimiento de 90 por ciento en sus ganancias durante los primeros nueve meses de 1998 ayudó a elevar el precio de las acciones de diecisiete a cincuenta y cinco, entre la fecha del anuncio de las ganancias y los primeros días de noviembre. A medida que el cambio en el negocio de seguridad en *Internet* se acelere, el modelo comercial de *CheckPoint* continuará poniéndose a prueba.

Network Associates es ejemplo de una compañía que trata de formar un conjunto integrado de productos para redes a través de sus adquisiciones.

CheckPoint es un participante evidentemente rentable en la industria. En contraste, *Network Associates* es una compañía mucho más grande, con ventas de 700 millones de dólares y una pérdida neta de 193 millones de dólares correspondiente a los nueve meses que terminaron el 30 de septiembre de 1998. No ha sido rentable debido sobre todo a 340 millones de dólares en costos de adquisición. Su caso articula algunos de los costos ocultos relacionados con la estrategia de estructurar una cartera de productos de seguridad a través de adquisiciones⁹.

*Network Associates*¹⁰, antes *McAfee Associates*, es el principal fabricante de *software* antivirus, como *NetShield* y *VirusScan*, y de la familia *Sniffer* de herramientas de *software* para vigilar y localizar problemas en redes computarizadas. Ver fig. 8 *Network Associates*¹¹. La compañía ha incursionado, por sus adquisiciones recientes, en las ventas de *hardware* y tecnología de encriptamiento. *Network Associates* fue precursor de la distribución electrónica de *software* (originalmente con *shareware* antivirus); *Internet* es todavía un canal de ventas muy importante.

También vende sus productos por medio de un equipo de ventas directas y revendedores, distribuidores y comerciantes detallistas. *Network Associates* se centra fundamentalmente en las redes empresariales basadas en *Windows NT*. Alrededor de 30 por ciento de sus ventas se realizan fuera de Norteamérica.

Como indica su balance financiero del tercer trimestre de 1998, los costos en el corto plazo de la estrategia de adquisiciones de *Network Associates* han excedido sus beneficios. Durante la última mitad de 1998, *Network Associates* se concentró en completar y asimilar las adquisiciones que había anunciado en la primera mitad del año, en lugar de realizar otras nuevas. El origen de su lucha actual por integrar sus adquisiciones es un conjunto de principios que presuntamente impulsaron la estrategia de adquisiciones de *Network Associates*.

⁹ Peter Cohan, "El Negocio está en Internet", Cómo invertir y competir en el mundo real de los negocios en Internet, trad. Ma. Del Pilar Carril, Pearson Educación, México, 2000, p.98-100

¹⁰ *Ibidem*, 94-103

¹¹ Fuente: María Antonieta Vázquez Salas

Network Associates

Precursor de la distribución electrónica de *software* (originalmente con *shareware* antivirus)



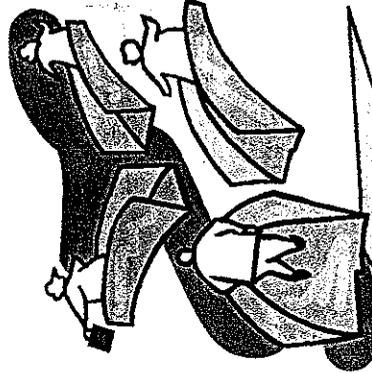
Software Antivirus



NetShield y VirusScan

Vende sus productos por medio de un equipo de ventas directas y revendedores, distribuidores y comerciantes detallistas

Figura 8



Hardware y tecnología de encriptamiento

De acuerdo con *Forbes*, desde el punto de vista de *Network Associates*, la consolidación en el mercado de la seguridad en *Internet* tiene lugar por las siguientes razones: Ver fig. 9 *Network Associates*¹².

- ✓ El costo de comercializar los productos de seguridad en *Internet* es demasiado alto para que una compañía pequeña se sostenga rentablemente.
- ✓ Los clientes de la seguridad en *Internet* exigen cada vez más un conjunto integrado de productos de seguridad en la empresa. A las compañías que marchan a la vanguardia en una categoría de productos les resulta más eficiente adquirir la cartera completa de productos.
- ✓ Las adquisiciones son un medio eficaz de ampliarse geográficamente.

Según *Forbes*, desde finales de 1997 y durante todo 1998, *Network Associates* intentó constituir una compañía de software de seguridad en *Internet*, adhiriéndose presuntamente a los siguientes tres principios: Ver fig. 10 *Network Associates*¹³.

1. *Ampliar la línea de productos.*

Por sí misma, *McAfee Associates* (el predecesor de *Network Associates*) vendía inicialmente un programa antivirus que no agregaba mucho valor de manera autónoma. Como resultado de trece adquisiciones, *Network Associates* ha estructurado un conjunto completo de productos para administrar y proteger contra la piratería informática las redes de computadoras personales. Ofrece características como encriptamiento, detección de intrusos, *firewalls* y *software* para manejar mesas de ayuda.

2. *Productos en paquete para obtener mayores rendimientos.*

Mientras que en alguna época sus clientes compraban *software* por cantidades menores, *Network Associates* tiene en la actualidad clientes que pagan hasta 500 000 dólares al año por paquetes de productos.

¹² Fuente: María Antonieta Vázquez Salas

¹³ Fuente: María Antonieta Vázquez Salas

Network Associates

- ✓ El costo de comercializar los productos de seguridad en *Internet* es demasiado alto para que una compañía pequeña se sostenga rentablemente.
- ✓ Los clientes de la seguridad en *Internet* exigen cada vez más un conjunto integrado de productos de seguridad en la empresa. A las compañías que marchan a la vanguardia en una categoría de productos les resulta más eficiente adquirir la cartera completa de productos.
- ✓ Las adquisiciones son un medio eficaz de ampliarse geográficamente.

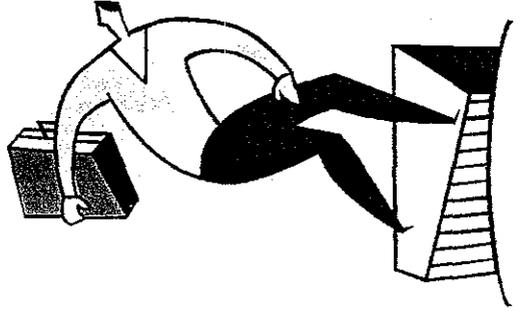
11 IS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 9

Network Associates

- *Ampliar la línea de productos*
- *Productos en paquete para obtener mayores rendimientos*
- *Comercialización dinámica*

Figura 10



3. Comercialización dinámica.

El presupuesto de publicidad de *Network Associates* para promocionarse fue de 10 millones de dólares, incluyendo un anuncio de televisión que se transmitió durante el *Super Bowl*. En abril de 1998, *Network Associates* alquiló un edificio de once pisos, con fachada de vidrios de espejo, cerca de la Autopista 101 de *Silicon Valley*, y colocó ostentosamente el nombre de *Network Associates*. Tiene mil vendedores, incluidos los vendedores de telemercadeo, que reciben en promedio setenta y cinco llamadas al día. A los vendedores expertos se les paga 50 por ciento en salario y 50 por ciento en comisiones.

Varias transacciones ejemplifican los principios de consolidación de *Network Associates*, pero también revelan sus fallas. La más elemental es que los principios se centran demasiado en promover los productos, en lugar de comprender a profundidad las necesidades de los clientes. Los principios impulsan a *Network Associates* a dedicar mucho negociaciones y muy poco a administrar la integración de los productos adquiridos. Si estos no se relacionan estrechamente, es posible que los clientes encuentren un hueco entre la solución de seguridad integrada que necesitan y la variedad de productos especializados que reciben.

Además, las adquisiciones para ampliar la línea de productos desacelerarán el crecimiento de *Network Associates* si la compañía adquirida se dedica a un negocio que crece despacio. El análisis de la industria y los casos expuestos tienen una serie de aplicaciones para los inversionistas y administradores¹⁴.

1. El liderazgo de la industria depende de la interfuncionalidad.

Para satisfacer las necesidades de sus clientes en cuanto a la seguridad empresarial, *CheckPoint* comprendió que era indispensable utilizar una plataforma que muchos otros participantes de la industria pudieran aceptar. Abriendo su *software* a otros en la industria, *CheckPoint* trató de aprovechar los efectos de red.

¹⁴ Peter Cohan, "El Negocio está en Internet", Cómo invertir y competir en el mundo real de los negocios en Internet, trad. Ma. Del Pilar Carril, Pearson Educación, México, 2000, p. 103-105

Si una proporción suficientemente grande de la industria dependía del producto de *CheckPoint*, tal producto sería el más conveniente para que cada vez más usuarios lo adoptaran. De este modo se reforzaría el liderazgo de *CheckPoint* en la participación de mercado¹⁵.

2. La seguridad en *Internet* es un negocio en el cual puede resultar desventajoso adquirir la nueva tecnología.

En otros segmentos, como el de equipo de redes, adquirir nuevas tecnologías ha resultado ser un método eficaz. En el negocio de la seguridad en *Internet*, el costo oculto de adquirir tecnología es muy elevado. Este costo oculto es el tiempo y talento que hay que dedicar para lograr que diferentes productos especializados funcionen en conjunto con eficacia. En el caso de *Network Associates*, todavía no está claro si los clientes reciben en realidad soluciones integradas de un solo proveedor.

Los administradores de las redes necesitan que todos sus productos de seguridad funcionen coordinadamente sin problemas, sin tomar en consideración su origen. *CheckPoint* ha sido capaz de evitar los costos elevados de integración desarrollando la mayor parte de sus productos internamente; además, sus productos funcionan efectivamente de manera integrada.

3. En el negocio de la seguridad en *Internet*, fijarse como objetivo a los clientes adecuados es tan importante como fabricar los productos correctos.

La decisión de *CheckPoint* de trabajar con los proveedores de servicios de *Internet* contribuyó a que adquiriera competencia para ayudar a los clientes a desarrollar nuevas fuentes de ingresos. *CheckPoint* usó luego esta experiencia como argumento de ventas con otras compañías.

¹⁵ *Ibíd*em

4. Invertir en objetivos así como en líderes.

Si las empresas como *Network Associates* o *Cisco Systems* adquieren compañías de seguridad en *Internet* de menor tamaño, es conveniente invertir en los objetivos de adquisición probables.

Los líderes de la industria, como *CheckPoint*, tienen el potencial de crecer rentablemente a ritmo acelerado, sin hacer adquisiciones. Tales compañías podrían ser candidatos atractivos de una estrategia de inversión de "comprar y conservar".

Los directores generales de las compañías de seguridad en *Internet* deben decidir si lo que buscan es el liderazgo de la industria o si se están colocando en la posición de ser adquiridos. Si lo que se pretende es el liderazgo de la industria, deben identificar la brecha entre lo que los clientes necesitan y lo que pueden ofrecer. A continuación, deben decidir si es mejor cerrar la brecha por medio de una adquisición o del desarrollo interno. Una compañía que busca ser adquirida debe analizar las brechas tecnológicas de los aspirantes a líderes de la industria y tratar de ser adquirida por la compañía que más necesita su tecnología.

3.2 Kleiner Perkins

A finales de 1997, la empresa de *Doerr* había invertido en 250 compañías que en combinación habían generado ingresos anuales de 61,000 millones de dólares en el mercado bursátil. Poseedor de una fortuna personal calculada por *Forbes* entre 100 y 250 millones de dólares, *Doerr* tiene por lo menos cien millones de razones para mostrarse entusiasta por la mayor creación legal de riqueza en la historia llamada *Internet*¹⁶.

La empresa de *Doerr*, *Kleiner Perkins Caufield & Byers (Kleiner Perkins)* ha obtenido rendimientos muy altos sobre su inversión. De acuerdo con el *San Francisco Chronicle*, en 1997 *Kleiner Perkins* ganó un rendimiento de once veces su inversión en quince de sus compañías que empezaron a hacer ofertas públicas de sus acciones en 1997.

VentureOne, una empresa de San Francisco dedicada a la investigación de capital de riesgo, también destacó el desempeño de *Kleiner Perkins* en 1997 cuando las ofertas públicas iniciales (*OPI*) de compañías respaldadas por capital de riesgo disminuyeron 41 por ciento: a 134 de 227 en 1996. Clasificó a *Kleiner Perkins* en el primer lugar, en tres de cuatro categorías¹⁷.

1.- Número de OPI. *Kleiner Perkins* invirtió en quince nuevas compañías cuyas acciones se negocian en el mercado de valores. En contraste, *Weiss Peck & Greer Venture Partners* y *Hambrecht & Quist*, ambas de San Francisco, y *Norwest Venture Capital* de Minneapolis tuvieron siete *OPI* cada una.

2.- Importe neto de las OPI. Las compañías de la cartera de *Kleiner Perkins* recaudaron un total de 556.3 millones de dólares en ofertas públicas de acciones.

3.- Representación en los consejos de administración. Como señal de su interés en sus inversiones, los socios de *Kleiner Perkins* fueron miembros de los consejos de administración de nueve de las quince compañías en las que *Kleiner Perkins* había invertido, que después empezaron a ofrecer sus acciones al público en la bolsa de valores.

¹⁶ *Ibidem* 63-64

Un área clave en la que *Kleiner Perkins* no ocupó el primer lugar fue en desempeño promedio después de salir al mercado: el aumento en el precio de las acciones desde su oferta inicial. De cuarenta y una compañías de capital de riesgo estudiadas por *VentureOne*, que invirtieron en por lo menos tres compañías que hicieron una oferta pública inicial de acciones el año pasado, diez de ellas rebasaron la ganancia promedio de *Kleiner Perkins* de 55.2 por ciento al final del ejercicio.

La mejor compañía de *Kleiner Perkins* fue *At Home*, la inversión inicial de *Kleiner Perkins*, que ascendió a 7.4 millones de dólares, se incrementó en valor a 374 millones de dólares al 31 de diciembre de 1997¹⁸. La gráfica 1 destaca los rendimientos de seis de las quince compañías que hicieron su oferta pública de acciones en 1997, en las que *Kleiner Perkins* tenía participación accionaria inicial.

La mayor parte de las compañías de la gráfica se desenvuelven en los segmentos de negocios *Web* de comercio electrónico, proveedores de servicios de *Internet* e infraestructura. Por ejemplo, Amazon¹⁹ se dedica al comercio electrónico, *At Home* es un proveedor de servicios de *Internet* y *MMC Networks* es diseñador de chips de alta velocidad para redes y forma parte del segmento de infraestructura. *NeoMagic*, empresa que diseña, desarrolla y comercializa *software* que acelera el desempeño multimedia de las PC portátiles, es un ejemplo de una inversión exitosa fuera de *Web*. Es evidente que *Doerr* y sus socios, que ganan más de once veces lo invertido, vienen ganando dinero en *Web*²⁰.

¹⁷ *Ibidem*, 63-64

¹⁸ *Ibidem*

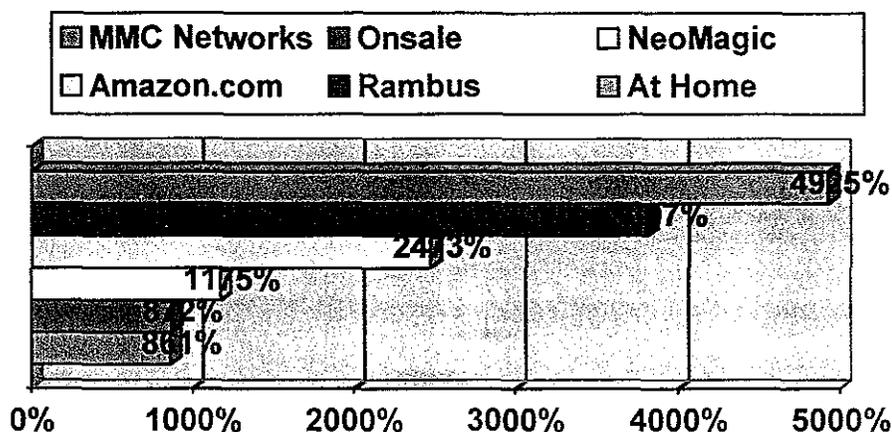
¹⁹ <http://www.amazon.com>

²⁰ Peter Cohan, *"El Negocio está en Internet"*, Cómo invertir y competir en el mundo real de los negocios en Internet, trad. Ma. Del Pilar Carril, Pearson Educación, México, 2000, p.64

Gráfica 1 Rendimiento de inversiones seleccionadas de Kleiner Perkins, a partir de la fecha de inversión inicial al 31 de diciembre de 1997.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Rendimiento de Inversiones seleccionadas por Kleiner Perkins



Pero ¿en qué consiste la naturaleza de su negocio?, ¿qué dimensión tiene?, ¿a qué velocidad está creciendo?, ¿qué tipos de rendimientos sobre la inversión son típicos?, ¿qué tendencias impulsan la rentabilidad futura? y ¿qué se necesita para ser el líder?.

El negocio de capital de riesgo es un tipo especial de inversión. Las compañías de capital de riesgo por lo general son sociedades. Los socios con responsabilidad limitada invierten capital en la sociedad; los socios industriales identifican las oportunidades, realizan las inversiones y guían a las compañías hasta el punto en que los socios con responsabilidad limitada rescatan su capital, ya sea por medio de una oferta pública inicial de acciones o vendiendo la compañía a otra empresa. Los socios con responsabilidad limitada reciben 80 por ciento de las ganancias de las transacciones de salida. Los socios industriales reciben una cuota anual por administración que varía entre 1 y 2 por ciento de los activos administrados. La cuota por administración tiene el propósito de cubrir el costo de operar la empresa²¹.

²¹ *Ibidem* 65

El negocio de capital de riesgo es bastante cíclico. Cuando los rendimientos son altos, hay gran afluencia de dinero hacia los fondos de capital de riesgo. Este exceso de capital de inversión crea una actividad febril por conseguir las pocas compañías atractivas en las cuales invertir.

Uno de los resultados característicos es que las compañías, o bien bajan sus estándares de inversión. El efecto de tomar estas decisiones de inversión disparejas es que los rendimientos caen por debajo de las expectativas. Entonces, los fondos que tienen los peores rendimientos cierran, a medida que los inversionistas retiran su capital o encuentran otros lugares donde invertir. Cuando el capital excedente se retira de la industria, la competencia por financiar buenas oportunidades de inversión se hace menos intensa, los rendimientos empiezan a aumentar de nuevo y el ciclo comienza una vez más.

El negocio de capital de riesgo ha experimentado una etapa de crecimiento. Según *Price Waterhouse Coopers*, entre 1996 y 1997 el monto de capital de riesgo invertido creció 44 por ciento, de 8,000 a 11,500 millones de dólares. La cantidad de compañías financiadas creció de 2,021 a 2,669. En 1998, alrededor de 14,000 millones de dólares en capital de riesgo se invirtieron en 2,850 compañías²². Se calcula que las inversiones de capital de riesgo en compañías relacionadas con *Internet* en 1998 llegaron a 3,300 millones de dólares, o 24 por ciento del total, que representa una tasa compuesta anual de crecimiento de 191 por ciento, de 134 millones de dólares en 1995. Entre 1995 y 1997, el monto de las inversiones en *Internet* aumentó 103 por ciento, frente a 27 por ciento de todas las demás industrias, incluidas otras inversiones en tecnología de vanguardia. La cantidad de compañías de *Internet* que recibieron capital de riesgo creció 61 por ciento, en comparación con 26 por ciento de todas las demás industrias.

Lo que está impulsando el crecimiento acelerado en la inversión de riesgo relacionado con *Internet* son los extraordinarios rendimientos que han obtenido compañías como *Kleiner Perkins*. Los rendimientos promedio tienden a variar por etapa de desarrollo de la compañía y por año²³.

²² Money Tree Report, 1998.

²³ Peter Cohan, *"El Negocio está en Internet"*, Cómo invertir y competir en el mundo real de los negocios en Internet, trad. Ma. Del Pilar Carril, Pearson Educación, México, 2000, p.66

La generación actual de socios de *Kleiner Perkins* heredó una franquicia basada en reputación y valores. *Wes Stermán*, fundador de *Heartport*, una compañía respaldada por *Kleiner* que ha ideado procedimientos quirúrgicos menos invasivos para *bypasses* coronarios, está convencido de que el respaldo de *Kleiner* aporta credibilidad instantánea a cualquier compañía. La reputación de *Kleiner Perkins* se basa en su fama y el desempeño sobresaliente de su cartera de compañías.

Las destrezas de mercadotecnia de *John Doerr*, muy apreciadas, influyen en el éxito de las compañías de la cartera de *Kleiner Perkins*. *Doerr* usa su propia notoriedad para alentar a los inversionistas a centrar la atención en las compañías de *Kleiner Perkins*. Por ejemplo, cuando *Morgan Stanley* encabezó la OPI de agosto de 1995 para *Netscape*, *Doerr* persuadió a *Netscape* de lanzar su oferta de acciones en el mercado de valores, al mismo tiempo que los mercados de capital estaban descubriendo *Internet*. La cobertura de prensa de la oferta ayudó a aumentar las ventas del explorador *Web* de *Netscape*. Lanzar una oferta pública de acciones en cuanto fue posible también ayudó a *Netscape* a generar efectivo, que usó para realizar adquisiciones que han resultado ser provechosas para capturar las innovaciones desarrolladas fuera de la compañía.

¿Cuáles son las tendencias más importantes que impulsan la rentabilidad del negocio? Algunas fuerzas mejoran los rendimientos de la industria en el corto plazo; otras tienen el potencial de disminuirlos en el largo plazo.

3.2.1 Tasación de acciones²⁴

En el corto plazo, la fuerza más importante que impulsa los rendimientos de las empresas de riesgo son las extraordinarias evaluaciones de las acciones de las compañías de *Internet* en el mercado bursátil. La mayor parte de las compañías de *Internet* carecen de utilidades y por lo tanto, se valoran en función de sus ingresos. Por supuesto, en algunos casos incluso sus ingresos son bastante reducidos en comparación con el valor de sus acciones en el mercado. Como señala *John Sculley*, los inversionistas creen que *Internet* representa una oportunidad de hacer negocios incluso mayor que la televisión.

²⁴ *Ibíd*em 66-67

Consideran que invertir ahora en estas compañías es como estar en el primer piso del siguiente *Microsoft*. Debido a que estos inversionistas no son suficientemente astutos para saber qué modelo de negocios funcionará, tratan de elegir a las compañías que son las primeras en su industria. Los inversionistas asumen que las compañías líderes tienen las mayores probabilidades de idear una manera de ganar dinero en *Internet*, incluso si sus modelos comerciales actuales no funcionan.

3.2.2 Apalancamiento de marca y movilidad limitada²⁵

Las compañías de riesgo que tienen una marca, como *Kleiner Perkins*, han establecido una red de administradores especialistas en puestas en marcha, sumamente competentes. Su historial de creación de empresas de riesgo prósperas los hace atractivos ante los empresarios. Su acceso a los mercados de capital se han fortalecido por años de ofertas públicas iniciales exitosas. Además, poseen la capacidad excepcional de despertar entusiasmo entre los inversionistas por sus compañías.

Las compañías de capital de riesgo que tienen marca proporcionan una gama de servicios que en conjunto hacen que el capital de riesgo de *Internet* sea una industria con punto de apalancamiento. Las compañías como *Kleiner Perkins* orientan los esfuerzos de varios componentes poderosos: dirigen el trabajo de empresarios y equipos de administración; comparten el riesgo (y los rendimientos) con otras sociedades que invierten en sus compañías; crean nuevos negocios para los despachos de auditores y bufetes jurídicos y usan a estos profesionales para que coadyuven en la selección e investigación de los tratos; proporcionan noticias para los medios de información, en particular las revistas de la industria como *Red Herring* y *Upside*, y ofrecen un flujo de trabajo para los bancos de inversión que manejan las ofertas públicas iniciales de su cartera de compañías. El poder de la marca eleva las barreras de movilidad. Aunque un grupo de capitalistas de riesgo experimentados sea capaz de iniciar una nueva compañía pequeña, existen barreras importantes para igualar los puntos fuertes de compañías con marca como *Kleiner Perkins*.

²⁵ *Ibíd*em

3.2.3 Fuerzas compensatorias²⁶

Para equilibrar las fuerzas positivas, hay tendencias compensatorias que se orientan a disminuir los rendimientos.

3.2.3.1 Barreras de ingreso bajas

El negocio de capital de riesgo, como muchos otros segmentos del ramo de administración de dinero, tienen barreras de ingresos bajas. Cualquiera que tenga experiencia de trabajo verosímil en el campo puede constituir una nueva compañía. Los participantes de nuevo ingreso necesitan un historial de inversiones exitosas, y también tienen que ser capaces de convencer a los capitalistas de invertir parte de su dinero con ellos; sin embargo, el clima reciente de las *OPI* ha hecho que estas capacidades sean más comunes.

3.2.3.2 Competencia por el talento

Otra tendencia negativa es que la tremenda demanda de equipos de administración en *Silicon Valley* viene elevando los costos de remuneración a los equipos de administración de puesta en marcha. Debido a que tienen conciencia de su valor, los ejecutivos están exigiendo niveles más altos de participación patrimonial.

3.2.3.3 Menor participación

Una tercera tendencia negativa es que las compañías de riesgo se ven presionadas a expedir cheques muy cuantiosos a cambio de una participación menor del capital de las mejores nuevas empresas. Según *Ruthann Quindlen* del *Institutional Venture Partners*, las valoraciones de las compañías de tecnología de vanguardia han aumentado hasta 40 por ciento en los últimos años, en especial en las áreas de comunicaciones y *software*. De acuerdo con *VentureOne*, la valoración media de las compañías que han recibido una ronda inicial de financiamiento con capital de riesgo se incrementó de 13.1 a 21 millones de dólares en el tercer trimestre de 1997.

²⁶ *Ibidem* 67-70

3.2.3.4 Competencia de padrinos y empresas

La competencia no solo surge dentro de las filas de las empresas de capital de riesgo, sino también de otras dos fuentes. Primero, hay padrinos (patrocinadores) - individuos acaudalados que disfrutan de expedir cheques para obtener parte de una empresa cuando ésta queda establecida. Suele suceder que los padrinos han amasado su fortuna por medio de sus opciones de compra de acciones como empleados de una compañía importante de alta tecnología.

Por tanto, tienen la capacidad de ayudar a las compañías jóvenes y experiencia en la industria. Desde la perspectiva de un empresario, el dinero de un padrino propende a llegar con menos condiciones; a diferencia de algunos capitalistas de riesgo, los padrinos no tienden a obligar a la compañía a sustituir a su equipo de alta dirección o a hacer cambios radicales en su estrategia.

Según el empresario *Kamran Elahain*, cofundador de seis compañías, muchas personas de *Silicon Valley* invierten 50,000 o 100,000 dólares. Una compañía nueva puede así recaudar 250,000 dólares de un pequeño número de padrinos, aunque éstos se desempeñan menos diligentemente y por tanto, corren riesgos considerables.

Además de los padrinos, los grandes grupos empresariales también incursionan en el negocio de capital de riesgo y estableciendo sus propios fondos de riesgo. *Intel* y *Microsoft* son los más conocidos de esta nueva clase de capitalistas de riesgo, pero hay por lo menos dos docenas más, entre ellos, *Cisco Systems*²⁷ y *Adobe Systems*.

²⁷ <http://www.cisco.com>

3.3 El "Keiretsu" Kleiner

En el centro de la red de relaciones de *Kleiner Perkins* se encuentran las más de 250 compañías en las que ha invertido. La gente contrata a *Kleiner Perkins* por sus conocimientos y su capacidad de efectuar cambios en una variedad de industrias. Al ampliarse de sus compañías centrales, *Kleiner Perkins* ha entablado múltiples relaciones con otras compañías por medio de alianzas y sociedades de riesgo compartido.

Esta red de relaciones llamada *keiretsu Kleiner* lleva el nombre del sistema japonés de propiedad múltiple entrecruzada dentro de una familia de compañías, con un banco coordinador de sus actividades en el centro. *Kleiner Perkins* actúa como el banco en este caso: alienta a las compañías a trabajar una con otra siempre que sea posible, hace presentaciones y propone convenios de comercialización, colaboraciones en investigación o sociedades de participación de riesgo²⁸.

Kleiner Perkins alienta a las compañías dentro de su red de empresarios talentosos a ayudarse mutuamente por medio de la constitución de acuerdos de compraventa, otorgamiento de licencias y endosos. Por ejemplo, *Destineer* es una compañía que *Kleiner Perkins* y *Mobile Telecommunications Technologies* iniciaron en 1990 para establecer un servicio de mensajes nacional uni y bidireccional, que se servirá de las frecuencias de servicios personales de comunicaciones de la banda angosta. Debido a que *Wireless Access*, otra compañía de *Kleiner Perkins*, venía trabajando en una tecnología avanzada de radiolocalización, *Kevin Compton*, socio de *Kleiner Perkins*, propuso que *Mobile Telecommunications Technologies* y *Wireless Access* trabajaran en colaboración. Posteriormente, *Mobile* invirtió en *Wireless Access*, y las dos compañías, junto con *Motorola* y *Destineer*, colaboraron en el desarrollo de tecnologías de protocolos, red y chips que se han incorporado a *SkyTel*, la red de radiolocalización de *Mobile*.

El *keiretsu Kleiner* empezó a principios de los años 80's, cuando dos compañías que se iniciaban, *Lotus* y *Compaq*, formaron una alianza. *Benjamin Rosen*, capitalista de riesgo y coinversionista de *Kleiner Perkins* en estas compañías, pactó la alianza.

²⁸ *Ibíd*em 71

Doerr agregó a *Businessland*, una puesta en marcha de *Kleiner* y una de las primeras cadenas detallistas de computadoras, para comercializar el *software* de *Lotus* y las *PC* de *Compaq*. Hoy en día, el *keiretsu Kleiner* forma alianzas entre sus compañías de *Internet*²⁹. Según *Fortune*, una fuente importante de personal del *keiretsu Kleiner* fue un solo edificio de ingeniería en *Stanford*, donde *John Doerr* pasó algún tiempo a principios de los años 80's: el *Margaret Jacks Hall*, a la sazón sede del departamento de ciencias de la computación. Tres compañías nuevas basadas en la tecnología inventada ahí tienen en la actualidad un valor total de mercado de más de 50,000 millones de dólares. Hacia 1980, *Doerr*, que en esa época era un capitalista de riesgo recién contratado en *Kleiner Perkins*, empezó a realizar visitas. En el segundo piso, un profesor llamado *Jim Clark* trabajaban en un proyecto que se convertiría con el tiempo en *Silicon Graphics*. En el cuarto piso, *Andy Bechtolsheim*, a la sazón candidato a obtener un doctorado, construía el prototipo de una estación de trabajo para la red de la universidad de *Stanford*, también llamada *SUN*, sus siglas en inglés, que después se transformaría en *Sun Microsystems*. En el sótano, un director de computación e investigador llamado *Len Bosack*, acompañado de *Sandra Lerner*, su esposa y homóloga en la escuela de administración de empresas, empezaba a idear la forma de enlazar las diversas redes informáticas extendidas a través de todo el campus, proyecto que más tarde se convirtió en *Cisco Systems* en 1997³⁰.

3.3.1 Negociación de la estrategia³¹

Los socios de *Kleiner Perkins* tienen la reputación de ser muy duros. Negocian tratos financieros difíciles. Su argumento es que ofrecen más a los empresarios, por lo que deben recibir rendimientos más altos.

La compañía prefiere invertir en el nivel de fundación o de primera etapa, pero también destina fondos a compañías rentables que están cerca de lanzar su oferta pública inicial de acciones, el desarrollador de *software* para finanzas personales. De vez en cuando también invierte en compañías en aprietos, cuyas acciones ya se cotizan en el mercado de valores, pero que representan posibles rendimientos.

²⁹ *Ibidem* 71-72

³⁰ *Ibidem*

³¹ *Ibidem* 72-74

Kleiner Perkins rara vez participa en un trato si no es el principal inversionista y recibe el derecho a un puesto en el consejo de administración. *Kleiner Perkins* se esfuerza por negociar con justicia con sus empresarios porque cree que los tratos excesivamente severos dificultan crear una gran compañía o realizar una buena inversión. Además, insiste en centrar la atención en los riesgos que entraña un proyecto y aplicar los escasos recursos iniciales de capital, tiempo y energía para eliminar tales riesgos.

La habilidad negociadora de *John Doerr* contribuye al poder de *Kleiner Perkins* en *Silicon Valley*. *John Colligan* negoció contra *Doerr* cuando su compañía, *Authorware*, iba a ser adquirida por *Macromind-Paracomp*, de *Kleiner* en 1992. Pese a haber negociado contra *Doerr* por las condiciones de la fusión, *Colligan* estuvo de acuerdo en quedarse como presidente de la nueva *Macromedia*, que desarrolla *software* multimedia avanzado. *Colligan* estaba tan impresionado con *Doerr* que se sintió feliz de tenerlo de su parte.

Buena parte de la influencia de *Doerr* proviene de los cientos de administradores que han coadyuvado a colocar en puestos importantes. Pasa tanto tiempo entrevistando candidatos de mercadotecnia y tecnología para sus compañías como el que dedica a interrogar a los directores generales. *Doerr* refuerza su red colocando directores generales de *Kleiner* en los consejos de administración de otras corporaciones del *Keiretsu*. Se ha reforzado a la red por medio del programa de la compañía "*CEO-in-residence*" (Director General residente), que atrae a los altos ejecutivos temporalmente sin trabajo a *Kleiner Perkins* para examinar los planes de negocios, participar en actividades de pensamiento estratégico y ayudar con el reclutamiento.

Doerr y sus socios también visitan exposiciones y asisten a conferencias. *Doerr* descubrió la idea de *At Home* en el *Western Cable Show*, cuando él y un ejecutivo descubrieron un convertidor de cable listo para usarse con el teléfono, fabricado por *Motorola*, que podía adaptarse para formar un enlace informático de banda ancha con *Internet*.

3.4 Yahoo

¿Qué factores distinguen a los líderes de sus colegas?, ¿Qué hacen las compañías exitosas de manera diferente de sus colegas?, ¿Qué podemos aprender respecto a la estrategia competitiva de esta comparación? Para responder a estas preguntas, estudiaremos el caso de dos de las principales compañías de portales *Web*: *Yahoo* y *Excite*. Como indica el informe de *Media Matrix* (1998), el liderazgo de *Yahoo* en función de la participación de visitantes *Web*, tanto particulares como comerciales, ha sido formidable³².

Por ejemplo, en mayo de 1998 *Yahoo* atrajo 43.3 por ciento de los usuarios particulares (aproximadamente el 2 por ciento menos que *AOL*) y el 52.9 por ciento de los usuarios comerciales *Web* (lo que da a *Yahoo* una ventaja de 14 por ciento sobre el sitio de *AOL*, que ocupa el segundo lugar). Esto significa, por ejemplo, que durante el mes de mayo de 1998, 43.3 por ciento de los usuarios particulares *Web* visitaron *Yahoo* por lo menos una vez. En ese mismo mes, *Excite* atrajo 23.3 por ciento de particulares (se clasificó en el sexto lugar) y 29.3 por ciento de usuarios comerciales (ocupó el quinto sitio).

Estas estadísticas demuestran una distancia considerable entre las dos compañías cuyas estrategias examinaremos. La industria de los portales *Web* premia al líder del mercado de manera desproporcionada. *Yahoo*, líder del mercado, disfruta de una relación mucho más elevada entre su cotización en el mercado accionario y sus ventas que sus colegas. Además, como veremos, las estrategias del líder y las de sus colegas también son diferentes³³.

3.4.1 La eficiencia en la atención a los clientes³⁴

Con ingresos de 203 millones de dólares en 1998 y utilidades netas de 26 millones de dólares en ese mismo año, *Yahoo* es el portal *Web* más importante. El producto principal de *Yahoo* es un directorio de *Internet* sustentado en la publicidad, que enlaza a los usuarios con páginas *Web*. *Yahoo* encabeza su campo de actividad en tráfico, con 95 millones de páginas visitadas al día, y ocupa el segundo lugar, después de *America Online*, en ingresos por publicidad. *Yahoo* se ha orientado a captar público para temas geográficos, demográficos, de intereses especiales y servicios a la comunidad.

³² *Ibíd*em 121

³³ *Ibíd*em 121-122

³⁴ *Ibíd*em 122-126

Tim Koogle, Director General de *Yahoo*, no da nada por descontado. La compañía está paranoica por la competencia. En los últimos tres años, una lista breve de rivales conforma la estructura del mercado: *Infoseek*³⁵, *Lycos*³⁶ y *Excite*³⁷. *Yahoo* ha mantenido la delantera en estos tres años; sin embargo, *Koogle*³⁸ considera que estas tres compañías representan una competencia reñida y se mantiene alerta.

Este sentido de vigilancia se refleja en la compra de *GeoCities*, realizada por *Yahoo* en enero de 1999, por un monto de 5,000 millones de dólares. *GeoCities* es un sitio *Web* gratis. Con esta adquisición, *Yahoo* sumó diez puntos porcentuales a su participación de mercado.

La mayor amenaza competitiva no proviene de ninguna compañía que inicie operaciones. Desde el punto de vista de *Koogle*, es demasiado tarde para que una compañía incipiente incurriera en el negocio de los portales *Web*. Un nuevo participante necesitaría superar barreras importantes de ingresos, como la masa crítica y la distribución, y contar con una base de datos de hábitos de consumo de los clientes. La amenaza más significativa del nuevo ingreso proviene de las compañías de medios de información.

También existe verdadero temor en *Silicon Valley* de *Microsoft* (*Koogle* se refiere a la compañía como "*Redmond*"). *Yahoo* se ha centrado en un modelo de negocios diferente del de *Redmond*. En tanto que *Microsoft* consideraba que *Web* era un negocio de tecnología, fue importante para el negocio de *Yahoo* desde el principio, la clave para alcanzar el éxito no era, en última instancia, la tecnología. *Yahoo* se centró sistemáticamente en la marca, distribución y contenido de calidad. La compañía cree que los competidores son menos prácticos y más propensos a centrarse en la tecnología como el origen fundamental de ventaja.

³⁵ <http://www.infoseek.com>

³⁶ <http://www.lycos.com>

³⁷ <http://www.excite.com>

³⁸ Timothy Koogle, entrevista con Peter S. Cohan, mayo de 1998.

La naturaleza práctica de *Yahoo* también se extiende a los asuntos financieros.

- ⊠ La administración de la compañía es rigurosa.
- ⊠ Todos en ella prestan atención a los costos.
- ⊠ *Yahoo* no se hace mucha promoción y da más de lo que ofrece, al tiempo que establece una marca que resuena entre anunciantes y consumidores.
- ⊠ *Yahoo* trata de crear vínculos estrechos con los clientes que pagan y con los que no pagan: los anunciantes y los consumidores, respectivamente.
- ⊠ Ha tomado como ejemplo a las empresas de medios de información mejor dirigidas para administrarse. Aunque los consumidores no pagan cuotas de suscripción, la habilidad de *Yahoo* para atraer socios comerciales, patrocinadores y anunciantes depende del apoyo del público.
- ⊠ Mantener un público considerable depende de manejar la tensión que hay entre el contenido editorial y la publicidad.
- ⊠ *Yahoo* está convencida de que la lealtad del público depende de la confianza.
- ⊠ Los ingresos de la publicidad son la parte vital de la compañía, pero si se compromete el contenido editorial para ocuparse de un anunciante, la compañía se ganaría una reputación diferente. Por ejemplo, si una empresa embauca al público para que vea un infomercial, pierde su credibilidad, así como la confianza y lealtad del público.

Una manera en que *Yahoo* trata de distinguirse de la competencia es cultivando la lealtad del público. *Yahoo* considera que el método para conseguirla es personalizar el contenido y hacerlo más dinámico. *Yahoo* intenta que sea sencillo para los usuarios expresar sus preferencias individuales en función de las noticias y cotizaciones bursátiles, por ejemplo.

Su sitio está diseñado para que el público se atienda a sí mismo. El sitio incluye las aplicaciones de rigor que se han hecho muy populares, como los foros de conversación, comunidades y correo electrónico. Los competidores de *Yahoo* han emulado muchos de estos servicios; sin embargo, *Yahoo* llevaba una gran ventaja a sus competidores y se las ha ingeniado para mantenerse a la cabeza, pese a que sus nuevos servicios han contribuido a aumentar los costos de cambiar para su siempre creciente población de visitantes.

El sitio *Yahoo* está diseñado para facilitar la comunicación. Después de que una persona empieza a dar a conocer su dirección de correo electrónico, es difícil cambiar de dirección si el proveedor de servicios continúa ofreciendo precios relativamente bajos.

Yahoo también participa en el perfeccionamiento de la telefonía de *Internet*, que permite usar la voz. La compañía publica tableros de mensajes para que la gente que tiene intereses en común intercambie ideas en una sesión de conversación por turnos. Por medio de su adquisición de *Four 11*, *Yahoo* también creó un foro de conversación en tiempo real vinculado a un radiolocalizador a través de *AT&T*. Cuando una persona inicia una sesión de conversación, las amistades que designe reciben un aviso por radio. El servidor también avisa a la persona si sus amigos están o no conectados a *Internet* en ese momento. Si es así, tal persona puede comunicarse con ellos en tiempo real por *Internet* al costo de una conexión local. Este servicio disminuye los costos de las comunicaciones de manera considerable, en especial cuando las partes se comunican internacionalmente.

Estas estrategias para conservar la lealtad del público son valiosas para los anunciantes, a quienes les agrada un público grande y leal. Los anunciantes tienen la idea de que hay un ciclo que se perpetúa a sí mismo en el cual el medio que cuenta con el público más amplio tiene la mayor oportunidad de crecer. El público leal proporciona información útil para que *Yahoo* pueda darle seguimiento a sus pautas de consumo. El historial acumulado muestra los sitios que la gente visita con frecuencia y los anunciantes dirigen sus grandes ofertas a la gente que tiene más probabilidades de aprovecharlas. Además, mediante el proceso de registro, los visitantes expresan sus preferencias, permitiendo así a los anunciantes dirigir su publicidad a aquellas personas cuyas preferencias coincidan con el perfil de sus clientes buscados.

Este proceso selectivo también reditúa beneficios para *Yahoo*, ya que le permite cobrar una tarifa más alta por ayudar a un anunciante a orientar una promoción. Cuando se coloca un anuncio acerca de un producto o servicio específico en un área de contenido que ofrece más probabilidades de atraer a posibles compradores de ese producto o servicio, aumenta el valor para el anunciante.

Por ejemplo, si *Isuzu* coloca un anuncio de su camioneta deportiva *Pathfinder* en un área de contenido de actividades al aire libre, sin que nadie sepa nada al respecto a las personas que visitan el sitio, se auto selecciona un público más propenso a adquirir el *Pathfinder*.

La publicidad *Web* posee una cualidad integral que difiere de los otros medios de información. Por ejemplo, las ventas por correo tienen un índice bajo de éxito y hay retrasos entre el envío por correspondencia y el recibo de un pedido. Con la publicidad *Web* es técnicamente factible seguir la trayectoria de una persona desde el anuncio del titular hasta la compra del producto anunciado.

Un ejemplo de esta solución integral son los sorteos de automóviles que se anuncian en *Yahoo*. Estos sorteos ofrecen al usuario la posibilidad de ganar un automóvil simplemente con registrarse en *Yahoo*. El procesamiento electrónico del registro envía un cupón al usuario. Si éste acude al distribuidor con el cupón y prueba un automóvil menos costoso, se le da la oportunidad de participar en un sorteo para ganar un automóvil más caro depositando el cupón en un buzón en la distribuidora.

En general, este tipo de promoción ilustra el potencial que un buen trabajo creativo genera para el anunciante si se combina con una oferta atractiva y un llamado a actuar. El beneficio de estas promociones indica que son rentables para los anunciantes, y la capacidad de evaluar los resultados de estas promociones alienta al anunciante a poner a prueba otras ideas.

La línea entre competidor y socio en el negocio de los portales *Web* es muy vaga en ciertos casos. *Yahoo* ha cerrado muchos tratos de asociación con compañías de medios de información. Al parecer, éstas tienen puntos de vista diversos acerca del negocio de los portales *Web*. Las sociedades les brindan la oportunidad de evaluar cómo los consumidores y anunciantes se comportan en *Web*. Las compañías de medios de información se sienten atraídas por el público creciente que captan los portales *Web*, pero les preocupa la falta de información acerca de cómo triunfar en este negocio. También temen que *Web* pueda acabar con su negocio básico.

Por ello, *Yahoo* ha observado una conducta vacilante de las compañías de medios de información en vez de un propósito estratégico evidente. La respuesta de los inversionistas a la estrategia y desempeño de *Yahoo* ha sido muy positiva. Incluso, *Yahoo* ha estudiado a sus inversionistas para averiguar los motivos que tienen para invertir en sus acciones. la respuesta es que *Yahoo* posee las características de una compañía de *Internet* con la cual los inversionistas se sienten seguros. Representa la oportunidad de acceder a un mercado grande que muy probablemente crecerá todavía más. Tiene un modelo de negocios que se afianza de varias maneras; *Yahoo* puede seguir siendo un negocio lucrativo si crece con rapidez y agrega productos y servicios que contribuyan a su meta a largo plazo de tener un público y anunciantes leales, como ilustra el trato de *GeoCities*. A los inversionistas también les gusta *Yahoo* porque es el líder en su mercado.

Los inversionistas perciben acertadamente que *Yahoo* está bien administrado. Un aspecto importante de su buena administración es su tacañería. La compañía se inició en un departamento alquilado de una habitación. A medida que aumentaba el grupo reducido de personal, la compañía trató de acomodar a tanta gente como fuera posible en el espacio. *Yahoo* trata de sacar el máximo provecho de cada dólar. Esto implica no gastar dinero en cosas que no contribuyen a la productividad de la compañía. Además, en *Yahoo*, todos los empleados tienen opción de compra de acciones. saben que el control riguroso de los gastos se traduce en mayor riqueza personal.

Yahoo siempre ha observado la disciplina presupuestal tradicional, aun cuando nada más tenía doce empleados. La compañía crea un plan de operación que establece cuotas de ventas. Los niveles de gasto en el plan tienen que ser menores que los ingresos previstos. *Yahoo* proporciona sistemáticamente orientación conservadora a los analistas de *Wall Street* en relación con sus resultados financieros trimestrales. La administración ejerce control riguroso sobre la compañía a través de boletines informativos semanales que presentan los factores de medición clave, como los ingresos y gastos de las diferentes unidades de negocios. El pensamiento de *Tim Koogle* sobre administración recibió la influencia de su padre, que era mecánico. Esta influencia se observa en la visión de *Koogle* sobre los informes administrativos de *Yahoo*: los considera medidores en un tablero que le ayudan a controlar el rumbo de su compañía.

Yahoo no es una compañía egocéntrica. Se alienta a los ejecutivos a contratar a gente más inteligente que ellos. *Google* pone el ejemplo al contratar a gente más inteligente que él en las áreas funcionales para dirigir las ventas, el desarrollo de *software* y otras áreas de la compañía. Además de lo anterior, *Yahoo* delega en su personal la responsabilidad de tomar decisiones, en lugar de que éstas se tomen en la cúpula.

La función de los ejecutivos de alto nivel es estar a la disposición de los administradores funcionales si éstos creen tener problemas. Al distribuir las decisiones, *Yahoo* está sembrando las semillas de la nueva generación de administradores. Para mantener el intercambio de ideas entre ejecutivos y administración, *Yahoo* reemplazó a la administración instituida por *Hewlet-Packard* y los gerentes se pasean por la compañía, visitan a los empleados en el piso de la fábrica, a lo que *Yahoo* denomina correo electrónico abierto. El personal de *Yahoo* en todo el mundo utiliza el correo electrónico para mantenerse en contacto permanente con los demás.

3.5 Excite

Excite constituye un ejemplo de la velocidad con que el negocio de los portales *Web* está evolucionando de *Brandware* a *Powerware*. Con su adquisición en enero de 1999 por *At Home*, *George Bell*, Director General de *Excite*, seleccionó el socio con el que se sentía más seguro. Las compañías anunciaron que, según información de *Red Herring*, *At Home* pagó 6,700 millones de dólares por el contenido del portal *Web* de *Excite*. *Kleiner Perkins*, que poseía acciones en ambas compañías, alentó el trato. El contenido de *Excite* ayudaría a *At Home* a conseguir una participación mayor de los 60 millones de posibles suscriptores. *Excite*, que en 1998 obtuvo ingresos que ascendieron a 154 millones de dólares y una pérdida neta de 37 millones de dólares en ese mismo año, es uno de los principales portales *Web*³⁹.

A lo largo de buena parte de su breve historia, es evidente que *Excite* reconoció plenamente que su capacidad de sobrevivir como compañía independiente dependería de su habilidad para incrementar la cantidad de usuarios que visitaban su sitio.

Por ejemplo, en abril de 1998, *Excite* anunció un acuerdo para pagar 70 millones de dólares a *Netscape* durante los siguientes dos años para constituirse en el socio de búsqueda más importante del portal. La razón que fundamentó esta medida fue para obtener acceso al tremendo número de usuarios que se centran en el sitio *Web* de *Netscape* como resultado de la elevada participación de mercado de su explorador (superando a *Excite*, *netscape.com* tenía una participación de mercado de 25.6 por ciento de usuarios particulares y 37.4 de usuarios comerciales). Debido a que la mayor parte de la gente que usa *Netscape Navigator* no cambia la configuración predeterminada, su primera escala cuando se conectan a *Internet* es *Netcenter*, el sitio *Web* de *Netscape*.

Desde el punto de vista de *George Bell*, Director General de *Excite*, la función del portal *Web* es organizar la experiencia de acceso del usuario de *Web* a aproximadamente de trescientos a quinientos millones de páginas *Web*. Desde la perspectiva de *Excite*, el portal *Web* no es valioso para los anunciantes si simplemente forma parte de la exploración indiscriminada de *Web*. Para ser valioso tanto para los visitantes como para los anunciantes, es preciso que el portal *Web* sea un mecanismo para dirigirse a grupos de personas con intereses en común.

Así como *ESPN* atrae a la gente interesada en los deportes, el portal *Web* tiene que atraer a gente que comparte intereses y mostrar estos intereses a los anunciantes por medio de los sitios que el visitante examina mientras se encuentra en el portal *Web*. La adquisición subsiguiente de *Netscape* realizada por *AOL* en noviembre de 1998, debilitó de manera decisiva el valor potencial de la alianza entre *Netscape* y *Excite*. En realidad, el trato *AOL-Netscape* aceleró la decisión de *Excite* de asumir el control de su fin.

En buena medida, *Excite* es un presentador de contenido desarrollado por otros. *Excite* no ofrece la indización de sitios *Web* que ofrece *Yahoo*. En vez de ello, *Excite* analiza la experiencia previa de compra del visitante para recomendar artículos adicionales que podrían interesar al visitante. Este servicio tiene el propósito de ayudar a *Excite* a superar la incapacidad de los sitios centrados en el contenido de atraer a la cantidad de usuarios suficiente para que el portal adquiriera el liderazgo del mercado.

³⁹ *Ibidem* 126-127

No es práctico para *Excite* acumular masa crítica usando el contenido para agregar grandes cantidades de segmentos pequeños de visitantes con intereses en común. Este enfoque necesita mucho tiempo y el costo de crear contenido de alta calidad es muy elevado.

En lugar de tratar de adquirir participación de mercado mediante la agregación de contenido, *Excite* decidió fundamentar su estrategia de crecimiento en torno a la causa principal de apalancamiento de la industria de los medios de información: la distribución. Las compañías de televisión por cable entendieron este enfoque a mediados de los años setenta. Compañías como *CNN*, *TCI* y *Time-Warner* comprendieron que el control de los canales de distribución les brindaba la oportunidad de cobrar cuotas elevadas cautivas por tener acceso a la *gateway*.

La implicación para las compañías de portales *Web* es que para conseguir ventajas resulta crucial atraer visitantes y proporcionar la tecnología y las actividades con valor agregado que hacen que los visitantes deseen quedarse. Aunque la generalidad de los usuarios llega a los portales *Web* a través de la navegación, *Bell* está convencido de que la gente se quedará en un portal *Web* que evite el abarrotamiento y la confusión. En el último análisis, los visitantes se quedarán en un portal *Web* si éste facilita el comercio electrónico.

Excite vio una analogía entre la estrategia impulsada por el comercio electrónico y la capacidad de las principales cadenas de televisión de mantener públicos grandes. Aun cuando éstas no sobresalen en ninguna área de contenido, ofrecen una amplia variedad de contenido que atrae un gran número de telespectadores. Debido a que las principales cadenas de televisión son tan grandes, es difícil para los servicios más orientados, como *CNN* en la transmisión continua de noticias o *ESPN* en los deportes, desbancar a las principales cadenas de su liderazgo de participación de mercado.

Desde el punto de vista de *George Bell*, si *Yahoo*, *Excite* y *Lycos* fueran las *NBC*, *ABC* y *CBS* del mundo *Web*, la cotización de mercado de las compañías de portales *Web* se relacionarían con la idea del valor de incursionar desde el principio en una industria nueva y de rápido crecimiento⁴⁰.

⁴⁰ *Ibíd*em 127

El valor de las estrategias de las compañías de portales *Web* se refleja en quienes las emulan. Por ejemplo, *CNET*, *ESPN* e *i-Village* han empezado a agregar búsqueda, directorios, correo electrónico gratuito, listas de amigos y otros servicios para tratar de crear también la sensación de comunidad en sus sitios *Web*.

La primera etapa de la evolución de los portales *Web* fueron las herramientas de búsqueda y la segunda fue la exploración. La tercera fase es el comercio electrónico. Aunque compañías como *Amazon*⁴¹ se están apropiando de una parte considerable del tráfico de comercio electrónico en libros y discos compactos, todavía hay valor fenomenal para las compañías de comercio electrónico en obtener acceso al flujo continuo de circulación de los portales *Web*. Para una compañía de comercio electrónico, los visitantes a un portal *Web* se parecen a la gente que pasea por un centro comercial, *Amazon* se ocupa de conducirlo a la librería. *Excite* se propuso adaptar su modelo de negocios a esta tercera etapa, proporcionando un lugar convincente para que los visitantes realicen actividades de comercio electrónico y reteniendo una parte del efectivo que circula en el proceso.

Uno de los elementos distintivos del modelo de negocios de *Excite* fue su empeño en usar tecnología de bases de datos para hacer el seguimiento de las experiencias de los usuarios, entre otras, sus compras mediante el comercio electrónico.

Esta capacidad de comercializar su base de datos, que *Excite* agregó por medio de la adquisición de una compañía llamada *Matchlogic*, contribuyó a que *Excite* elevara las tarifas que cobra a los anunciantes, quienes pueden orientar mejor sus promociones a segmentos específicos de clientes que tienen más probabilidades de comprar los productos de los anunciantes⁴².

A la luz de su adquisición por *At Home*, resulta evidente que la estrategia de comercializar la base de datos no produjo ingresos adicionales suficientes para sustentar la sobrevivencia a largo plazo de *Excite* como compañía independiente.

Excite fue un seguidor en una industria que concede gran importancia al liderazgo indiscutible, y se esforzó mucho por seguir en el juego.

⁴¹ <http://www.amazon.com>

En última instancia, *Excite* comprendió que no podría sobrevivir como compañía independiente, por lo que decidió asumir el control de su destino y accedió a ser adquirida por una compañía que tiene muchos más recursos financieros y un equipo de administración con el que *Excite* concuerda. No obstante, sus esfuerzos por simplificar la experiencia *Web* del usuario y proporcionar a los anunciantes la capacidad de orientarse a objetivos específicos en el mercado fueron aportaciones valiosas a las reflexiones acerca de cómo triunfar en la industria de los portales *Web*.

3.6 Gartner Group

Con 642 millones de dólares en ingresos y 88 millones de dólares de utilidades netas en 1998, *Gartner Group* es líder en la consultoría de tecnología en general. *Gartner* tiene 330 productos y servicios, diez líneas de productos diferenciados, seis centros de investigación, once mil clientes, 3,300 empleados en todo el mundo, 750 analistas y más de setecientos ejecutivos de ventas.

Gartner Group, fundada por *Gideon Gartner* en 1979, adquirió notoriedad cuando informó a los clientes de *IBM* qué estaba ocurriendo en esa compañía. *Gartner* se ganó su excelente reputación centrándose en la manera en que los administradores en *TI*⁴³ veían a *IBM* y sus planes, no sólo en la propia *IBM*.

En el proceso, *Gartner*, tanto la compañía como el hombre, irritó a *IBM* y sus clientes se lo agradecieron. La compañía proporcionaba a sus clientes su conocimiento y opiniones respecto a la administración, medidas, productos y servicios de *IBM*. La administración de *IBM* actuó con diligencia para tratar de que *Gartner Group* no obtuviera información. Sin embargo, pese a sus esfuerzos, la compañía logró obtenerla para sus clientes.

⁴² *Ibidem* 129

⁴³ Tecnología de la Información

Con el tiempo, sin embargo, *IBM* se contrajo y de ser prácticamente la única compañía importante de computadoras pasó a ser nada más una de muchas, también se abrió al mundo exterior, eliminando la necesidad de este enfoque tan obsesionado en sus actividades. *Gartner Group* cambió en consecuencia y en la actualidad abarca el mercado mundial de información⁴⁴.

Pese a sus dimensiones, *Gartner* sigue creciendo de manera rentable. Entre 1997 y 1998, sus ingresos brutos aumentaron 26 por ciento, mientras que los netos se incrementaron 21 por ciento. La clave del éxito de *Gartner* es su capacidad de entregar productos y servicios valiosos para los encargados de tomar las decisiones relativas a *TI*. Esa capacidad de cumplir con lo que ofrece depende del conocimiento, por parte de *GARTNER GROUP*, de las cuestiones relativas a la tecnología de la información, su investigación específica para cada cliente, la amplitud de sus líneas de productos y la tecnología y visión para los negocios de sus analistas.

Gartner Group continúa desarrollando su línea de productos para permitir a sus clientes personalizar la investigación de *Gartner* a fin de apoyar los procesos de toma de decisiones, específicos de cada cliente. En el tercer trimestre de 1998, *Gartner Group* lanzó *Gartner One*, un producto basado en *Web* para clientes que necesitan tener acceso a aspectos más amplios de *TI*. *Gartner One* ofrece precios simplificados, consultas flexibles y la oportunidad para los clientes de crear investigaciones personalizadas. Antes, la compañía introdujo *Decision Drivers*, una herramienta de *software* que permite a los clientes usar el contenido de las investigaciones de *Gartner* y sopesar la importancia de sus propios criterios cuando seleccionan vendedores o productos.

Gartner conserva su orientación hacia los usuarios. Excluyendo *Dataquest*, su unidad de consultoría enfocada en los vendedores, alrededor de 80 por ciento de los ingresos de *Gartner* provienen de grupos empresariales y otras empresas que usan computadoras. Sin embargo, la mayor parte de los vendedores se suscriben también, en parte para enterarse de lo que la compañía dice respecto a ellos y sus competidores, y en parte para mantener acceso e interés entre los analistas de *Gartner*.

⁴⁴ *Ibíd*em 174-175

Manny Fernández, Ex Director General de *Gartner*, dirigió anteriormente *Dataquest*. Aunque ex alumnos y empleados de *Dataquest* lo habían criticado, *Fernández* fortaleció el incremento de ingresos y utilidades de *Gartner*. También contribuyó a preparar a *Gartner* para el efecto de *Internet* en las necesidades y suministros de información. En virtud de su orientación hacia los usuarios, *Gartner* tiene fama de ser independiente de los vendedores. En el pasado, esa independencia, en ocasiones, rayó en la arrogancia y el abuso, en especial en los interrogatorios después de horas hábiles a que sometía a los vendedores que visitaban la compañía para actualizarla respecto a sus empresas. Esa actitud también se reflejó en las menciones en la prensa. Sin embargo, a medida que la compañía creció y empezó a formar parte de la corriente principal de la industria, su actitud se volvió más humilde.

El éxito de *Gartner Group* es resultado de dos decisiones estratégicas tomadas por su fundador. La compañía opera en un segmento de la industria que posee apalancamiento económico sobre dos grupos fundamentales de clientes.

- ✓ Los compradores de tecnología dependen de que *Gartner Group* les ofrezca análisis perspicaces y objetivos de tecnología para fundamentar las decisiones sobre inversiones cuantiosas.
- ✓ Los vendedores de tecnología dependen de los informes de investigación favorables de *Gartner Group* que contribuyen a apoyar las ofertas públicas iniciales de acciones, o por lo menos alientan a los clientes a comprar sus productos. Así, la rentabilidad de *Gartner* depende en parte de su decisión de operar en la industria "correcta".

Sin embargo, el liderazgo de *Gartner* en la industria es resultado de la segunda decisión de la compañía. *Gartner Group* compite ofreciendo soluciones integrales. Por medio de su personal y servicios, *Gartner* consigue presentar ideas y análisis de manera única para cada cliente. Las compañías que usan los servicios de *Gartner Group* para apoyar las decisiones relativas a la adquisición de tecnología obtienen información que necesitan, cuando la necesitan y en la forma en que la necesitan. El resultado es que las compañías consideran que *Gartner Group* es el líder de facto del mercado. Por lo tanto, a medida que llegan los contratos de renovación, es factible que los clientes existentes renueven con *Gartner* y cada vez es más probable que los no clientes le trasladen sus contratos⁴⁵.

⁴⁵ *Ibidem*

3.7 America Online

America Online (AOL), que obtuvo utilidades brutas de 2,600 millones de dólares e utilidades netas de 92 millones de dólares durante el ejercicio fiscal de 1998, es un proveedor rentable de servicios de *Internet*. Según el *Wall Street Journal*, los catorce millones de suscriptores de *AOL* la convierten en el proveedor líder de servicios en línea. La adquisición realizada por *AOL* en 1998 de *CompuServe* (en la actualidad subsidiaria *CompuServe Interactive Services*), que tiene dos millones de suscriptores, aumentó la participación de mercado de los servicios combinados a 60 por ciento. *AOL* atrae a quienes buscan entretenimiento, pero *CompuServe* se orienta a los profesionales y los dueños de pequeñas empresas. La fijación de precios a tarifas fijas y la competencia creciente en proporcionar acceso a *Internet* ha llevado a *AOL* a buscar otras fuentes de ingresos, aparte de las cuotas de sus suscriptores. Trabaja para vender publicidad en su sitio *Web* y está pactando acuerdos de comercialización con otras compañías, mediante los cuales *AOL* cobra comisiones sobre las ventas a sus suscriptores⁴⁶.

3.7.1 Historia de AOL

A mediados de la década de los años 90, *AOL* bombardeó los hogares estadounidenses con disquetes diseñados para animar a los consumidores a contratar sus servicios. La *SEC* (Comisión de Valores Estadounidenses) consideró finalmente que la manera en que *AOL* rindió cuentas del costo de los programas de mercadotecnia fue inadecuada. Como resultado, *AOL* modificó sus procedimientos contables, declarando 385 millones de dólares como cuentas incobrables en octubre de 1996. *AOL* también experimentó interrupciones graves en el servicio después de empezar a ofrecer la tarifa fija de 19.95 dólares al mes en el invierno de 1996-1997. *AOL* se enorgulleció de que su servicio fuera tan popular que la mayor parte de los clientes se quedaron con *AOL* mientras añadía infraestructura para resolver su problema. Desde el punto de vista de muchas personas de *Silicon Valley*, la peor parte de *AOL* es que carece de complejidad técnica. Se critica a *AOL* por tener una arquitectura patentada, escrita en su propio lenguaje, en lugar del lenguaje de *Web*, como *HTML* y *Java*. Al parecer, el servicio de *AOL* también es demasiado simple para resultar atractivo a los gustos de los conocedores de la tecnología de vanguardia.

3.7.2 Origen de la experiencia en mercadotecnia de AOL

La pericia de AOL en el ámbito de la mercadotecnia al consumidor proviene en buena medida de su presidente actual, *Bob Pittman*. *Pittman* fue uno de los fundadores de *MTV*, que le ganó la distinción Hombre del Año en 1984, otorgada por la revista *Time*. Posteriormente encabezó el parque de diversiones *Six Flags* y dirigió *Century 21*. *Pittman* se incorporó a AOL en octubre de 1996 para ayudar a *Steve Case* a administrar la organización. Desde que empezó a trabajar en AOL, el precio de las acciones de la compañía se elevó 3,025 por ciento a partir de un ajuste debido a la división de sus acciones, de 4 a 125 dólares, el 26 de marzo de 1999.

Los ingresos de AOL aumentaron a más del doble, de aproximadamente 1,000 millones de dólares en 1996 a 2,600 millones de dólares en 1998.

El éxito de *Pittman* en ayudar a consolidar a AOL es atribuible en gran medida a sus ideas perspicaces respecto a lo que impulsa la conducta del mercado masivo. *Pittman* está convencido de que los consumidores compran marcas, que valoran la comodidad y que sus conocimientos tecnológicos están aumentando. *Pittman* señala que aunque *Pepsi* supere a *Coca-Cola* en las pruebas de degustación, los consumidores compran *Coca-Cola* porque es una marca que les da confianza adquirir. Aunque reconoce tácitamente que AOL tal vez no tenga demasiada complejidad técnica, *Pittman* indica que su campaña intensiva de discos de suscripción gratuitos le ahorró a los consumidores la necesidad de realizar un análisis científico de cada proveedor de servicios de *Internet*.

La segunda regla de *Pittman* acerca de los consumidores es que atribuyen un valor enorme a la comodidad. *Pittman* señala que un horno tradicional funciona mejor que uno de microondas; sin embargo, los consumidores prefieren el microondas porque trabaja con mayor rapidez. Desde el punto de vista de *Pittman*, AOL se parece al horno de microondas: toma cosas que la gente hace en la vida real y le ahorra tiempo ejecutando esas actividades en *Internet*. *Pittman* señala que a los Estadounidenses les agrada dedicar tiempo a socializar. Debido a que esto no es cómodo de hacer guerra de la conexión a *Internet*, no es sorprendente para *Pittman* que los foros de conversación y el correo electrónico consuman más de 40 por ciento del uso de AOL.

⁴⁶ *Ibidem* 186

Otras actividades, como realizar compras, planear las diversiones y llevar a cabo investigaciones, también son más cómodas en *Web*. AOL permite a sus suscriptores comprar prendas de vestir en *J. Crew*, planear una noche fuera usando *Digital City*, e investigar un proyecto con el *New York Times* y el *Scientific American*.

El tercer punto mencionado por *Pittman*, que la gente está adquiriendo cada vez más conocimientos tecnológicos, es favorable para AOL, ya que la gente está perdiendo el temor y la ignorancia sobre el universo del *Internet*. *Pittman* comenta que *Yahoo* y *Excite* experimentan dificultades para conseguir que los visitantes pasen más de diez minutos al día en sus portales. La adquisición realizada por AOL de *ICQ* un servicio que permite a sus socios conversar e intercambiar mensajes instantáneos, incrementa el tiempo que los visitantes pasan en AOL a sesenta minutos al día. Aunque el estadounidense medio recela de las compras a través de *Internet*, AOL cree que la gente empieza a comprender lo rápido y cómodo que resulta comprar electrónicamente. *Pittman* indica que, aunque las ventas de comercio electrónico de AOL ascendieron a escasos 329 millones de dólares en 1997, AOL le recuerda de las primeras épocas de las estaciones de televisión por cable. *Pittman* transmite a los inversionistas la sensación de que fortalecer una marca y dirigir una empresa que crece a pasos agigantados en un ámbito competitivo en el que no hay mapas definidos es sólo un juego que él conoce muy bien.

3.7.3 Adquisición de Netscape por parte de AOL

La adquisición de *Netscape* realizada por AOL en noviembre de 1998 indica que *Pittman* se siente bastante seguro trazando el mapa de nuevos territorios. Al pagar 4,210 millones de dólares por *Netscape*, AOL adquirió en realidad tres negocios distintos: un portal *Web*, el *software* para explorar *Web* y el *software* de comercio electrónico del canal de empresa a empresa. Desde el punto de vista de AOL, la adquisición más atractiva es el portal *Web* de *Netscape*. El portal *Web* de *Netscape* se creó como resultado de uno de sus otros dos negocios: el *software* para explorar *Web*. Debido a la manera en que *Netscape* programó su explorador *Web*, sus usuarios se conectan automáticamente al portal *Web* de *Netscape* cuando inician una sesión en *Internet*. Aunque los usuarios pueden cambiar esta configuración predeterminada, la mayoría no lo hace.

En el momento de la adquisición realizada por *AOL*, el portal *Web* de *Netscape*, *Netcenter*, atraía a dieciséis millones de visitantes al mes.

¿Qué probabilidades hay de que *AOL* genere rendimientos sobre su inversión en *Netscape*? El negocio de los portales *Web* es atraer miradas. Entre los catorce millones de suscriptores de *AOL* y los dieciséis millones de usuarios mensuales de *Netscape*, la entidad combinada alcanzará 61.2 por ciento del público comercial en *Internet* y 58.4 por ciento del público residencial. De este modo, *AOL* es una "compra obligada" para los anunciantes y ha captado 450 millones de dólares del total de 1,300 millones de dólares de ingresos por publicidad de toda la industria, estimados para 1998.

Su participación dominante dará a *AOL* el importantísimo apalancamiento económico con los anunciantes para negociar compromisos publicitarios que abarquen varios años, con valor de cientos de millones de dólares. El enorme crecimiento progresivo de la participación de *AOL* en la publicidad en *Internet* convertirá a *AOL* en el estándar de facto de la industria. A medida que los competidores pierdan posición relativa, los anunciantes tenderán a rehuir a los participantes menores y crearán un ímpetu mucho mas fuerte para *AOL*.

Es difícil clasificar a *AOL*. No es un portal *Web* porque su sistema está construido en un lenguaje de programación de propiedad exclusiva de *AOL*, no en uno de los lenguajes abiertos basados en *Web*. Sin embargo, tampoco es un proveedor de servicios de *Internet* que proporciona simplemente el servicio necesario de conectar a la gente a *Internet*. Sobre todo, la experiencia de *AOL* demuestra que formar y fortalecer una marca de consumo es la clave del éxito en los negocios de los portales *Web* y proveedores de servicios de *Internet*⁴⁷.

⁴⁷ *Ibíd*em 188-189

3.8 Todito⁴⁸

Tim Parsa, director general de Todito.com, posee un Doctorado en Leyes por la Escuela de Leyes de la Universidad de Nueva York y una Licenciatura en Biología por la Universidad de Yale. Fue consejero de negocios dentro de la firma de abogados *Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton*, en Nueva York del Grupo Salinas; en 1997 llegó a México para hacerse cargo de la dirección general de Finanzas de *TV Azteca* y desde ahí participó en el proyecto de lo que sería *Todito.com*, para asumir su dirección en 1998. Parsa conoce al mercado hispano, conoce muy bien el idioma español y a la empresa. Conoció a Ricardo Salinas, presidente del grupo, en Nueva York y que ahora cuando Todito.com reporta "flujo de caja positivo" sabe que se ha ganado su total confianza.

Uno de los secretos para hacer de *Todito.com* uno de los pocos portales en reportar ganancias es comportarse como un verdadero vendedor, todo lo que se pueda vender o comprar, legalmente, tendrá un espacio en *Todito.com*, asegura Parsa.

3.8.1 Objetivos

Ser la plataforma principal de entretenimiento, información y comercio electrónico para los hispano parlantes de Norteamérica

- ☺ Crecer el mercado de *Internet* en Norteamérica
- ☺ Apalancar las empresas de *Grupo Salinas* en este nuevo medio
- ☺ Reproducir el modelo de negocio en México en los Estados Unidos

3.8.2 Resultado

La misión encargada por *Ricardo Salinas* a *Tim Parsa* es "hacer dinero en *Internet*". Y *Parsa* ha dado resultados, al primer trimestre del año en curso reportó un incremento del 921% de las ventas en efectivo y un flujo de caja positivo por más de 4 millones de dólares.

Y otro de los secretos ha sido extender sus esfuerzos al mercado masivo. *Todito.com* inició operaciones cuando *TV Azteca* adquirió el 50% de las acciones de *Dataflux*; entonces, el cometido era vender equipo de cómputo en *Internet*. Pero el espectro creció.

⁴⁸ <http://www.todito.com>

El neoyorquino supo proponer e instrumentar un negocio redondo en busca del mercado hispano (que incluye a 99 millones de mexicanos y los 32 millones de hispanos que viven en Estados Unidos). El objetivo es aprovechar las ventajas competitivas y la infraestructura del Grupo Salinas.

También todas las empresas del Grupo Salinas confluyen en *Todito* de manera lógica. El Colegio Nacional de Capacitación Intensiva (*CNCI*), por ejemplo, adentra a sus 180,000 alumnos en el mundo de la Red a través de *Todito.com*, sus cuentas de correo electrónico y su avance en el manejo de la *Web* son administrados desde el portal. *Dataflux*, además de ser el distribuidor de los equipos de cómputo del *CNCI* y *Todito.com*, cuenta con 50% de las acciones del portal, y con más de 80 *cibercafés* en donde la página de entrada a *Internet* es *Todito.com*. Asimismo, sus sistemas de crédito popular, al igual que las tiendas *Elektra*, se hacen extensivos en *Todito.com*.

La televisora: *TV Azteca*, dueña del otro 50% de *Todito.com*, aporta los contenidos informativos, voz y video que el portal ofrece a los usuarios. Y *Unefón* entra con sus sistemas de comunicación a través del portal; próximo a convertirse en un proveedor de servicios de *Internet* (*ISP*). Bajo esta estrategia *Parsa* define a *Todito.com* como "un portal o mercado en *Internet* para Norteamérica, no es panregional ni busca tener contenidos en otros idiomas; se apoya en activos reales y no virtuales; es propietario de sus contenidos y no los compra, y su fortaleza no son los ingresos derivados de la publicidad sino del comercio electrónico".

De acuerdo a la empresa consultora *Price Water House Coopers*, *Todito.com* es merecedor del sello *Better Web*, porque garantiza las condiciones de venta, privacidad, seguridad y atención al cliente en operaciones de comercio electrónico. Asimismo la firma consultora *Bain & Company*, bajo un sistema de 30 puntos como máximo, califica a *Todito.com* como empresa *Internet* con mayor desempeño de negocio, con 28 puntos. Y es el segundo portal, entre 20, con mejores resultados en sostenibilidad, innovación, servicio al cliente y capacidad de ejecución (adelante de él ubican a *Timesn*).

3.8.3 Las alianzas

TV Azteca/Todito:

- ✍ El segundo productor de programación de habla hispana en el mundo
- ✍ Promoción masiva
- ✍ Contenido exclusivo
- ✍ Equipo de ventas/acceso a clientes

CNCI/Todito:

Colegio Nacional de Capacitación Intensiva:

- ✍ La red de escuelas de cómputo y cibercafés más grande en México.
- ✍ Promoción
- ✍ Usuarios nuevos
- ✍ Hacer crecer el mercado

Elektra/Todito:

La principal cadena de tiendas especializadas en Latinoamérica y unas de las principales empresas dentro del sector de crédito al consumo.

- ✍ Promoción en puntos de venta
- ✍ Distribución del Proveedor de Servicios de *Internet* (ISP)
- ✍ Apoyo al Comercio electrónico (*e-commerce*)

Dataflux/Todito:

Distribuidor líder en México de equipos de cómputo.

- ✍ Venta de computadoras precargadas en Todito En Línea
- ✍ Comercio electrónico con *Dataflux*

Unefón/Todito:

Compañía con mayor cantidad de espectro radio eléctrico en México para desarrollar proyectos de telecomunicaciones, información y entretenimiento.

- ✍ Aplicaciones inalámbricas

La estrategia que encabeza *Tim Parsa* incorpora la introducción al mercado del producto *Todito Card* -acceso a *Internet* prepagado-, de venta en 900 *kioskos* de *Elektra* y en las 120 escuelas del *CNCI*.

Se publicita que las *Todito Card* tienen como ventaja principal pagar sólo las horas de navegación que realmente se utilicen, no tener contratos mensuales y configuración automática. Sin embargo, *Parsa* no puede negar que su objetivo cumbre está en los vecinos del norte. "Nuestra expansión tendrá que abarcar a los 27 millones de mexicanos y al resto de los hispanos que viven en mi país". De entrada, *TV Azteca* ya cerró una alianza con una inversión inicial de 500 millones de dólares con *Pappas Telecasting*, la cadena privada de estaciones de televisión más grande de Estados Unidos, en busca de convertirse en la cadena de televisión abierta número uno del mercado hispano. La firma se concretará a través de *Azteca América*, empresa que promoverá de forma masiva a *Todito.com*, con apoyo en ventas de publicidad y distribución de contenido exclusivo dirigido al mercado hispano de Estados Unidos.

La estrategia, al igual que en México, mezcla la difusión, venta y extensión de los públicos objetivos del *Grupo Salinas* en conjunto. "La competencia y en general los modelos de negocio de *Internet* en México se han dirigido a los ricos, *Todito* se dirigió al mercado masivo. No se ha entendido que *Internet* nunca va a ser negocio si no se extiende, si no crece, si no es masivo", sentencia el *CEO* de *Todito.com*.

3.8.4 Numeraria de *Todito.com*

- ✎ Promedio de páginas vistas al día: 2.4 millones al cierre del segundo trimestre del 2001, con datos de *ABC Interactive*.
- ✎ Cuentas activas de e-mail al cierre del mismo periodo: 600,000, datos de *ABC Interactive*.
- ✎ Ventas por publicidad y comercio electrónico al cierre del primer trimestre del 2001: 10.3 millones de dólares, cifras auditadas por *Price Water House Coopers*.
- ✎ Ventas en publicidad al cierre del primer trimestre del 2001: 1.06 millones de dólares.
- ✎ Al cierre del 2000: ventas por 4.5 millones de dólares.
- ✎ Ingresos en efectivo al cierre del primer trimestre del 2001: más de 10 millones de dólares; 9 millones de dólares por publicidad y 1.04 millones por comercio electrónico.
- ✎ Comisiones: 50,000 dólares por mes.

3.9 BCentral de Microsoft

Microsoft® bCentral es la central de servicios en red diseñada para el pequeño empresario, que ofrece una amplia gama de herramientas enfocadas al desarrollo y crecimiento del negocio, donde se podrá acceder a diversos servicios de naturaleza general, así como aquellos específicos para la comunidad de negocios a la que pertenezca.

En *Microsoft® bCentral* podrá localizar otras empresas para desarrollar nuevas oportunidades comerciales para su negocio, encontrar nuevos clientes o nuevos proveedores en forma privada sin importar su tamaño o nivel tecnológico. Todo esto bajo un esquema de costos sumamente accesible.

Microsoft® bCentral le dará los medios necesarios para llevar a cabo transacciones comerciales entre empresas, apoyándole para simplificar los procesos administrativos e incrementar su poder de negocio con la ayuda de herramientas como:

- Intercambio de documentos comerciales entre empresas y sus contrapartes, como son órdenes de compra, avisos de embarque, avisos de pago, etc.
- Servicios necesarios para la interacción con entidades financieras a través de las transferencias electrónicas de fondos.
- Administración de la relación con entidades gubernamentales como el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Incorporación de tus productos al catálogo más completo a nivel nacional.
- Administración centralizada de todos los servicios en o fuera de línea, correo empresarial y uso de la suite de productividad y colaboración líder en el mercado.

Microsoft® bCentral está dirigido a todas las pequeñas empresas que realizan transacciones comerciales en México y que requieren de procesos de negocio ágiles y confiables. Una vez suscrito a *Microsoft® bCentral* y habiendo elegido alguno de los planes de servicios que se ofrecen, cada mes recibirá una factura con los cargos correspondientes⁴⁹.

3.9.1 Alianzas

Bnexus.

Subsidiaria de *Microsoft®* para Latinoamérica cuyo enfoque es habilitar a las grandes empresas para que logren la integración de sus cadenas de proveedores, distribuidores y colaboración vía *Internet* a través de *bCentral*, así como el alojamiento de aplicaciones orientadas al mercado de la *PYME*, la administración del centro de datos y los procesos de facturación y cobranza de *Microsoft® bCentral*.

Amece

Amece y *bCentral* presentan en conjunto una serie de soluciones al mercado mexicano y en particular a los socios de *Amece* como son el registro en el catálogo de productos. Además han trabajado de manera estrecha en la adaptación de las guías de implantación de *EDI en XML*.

IMSS

bCentral se convierte en una alternativa más para que los patrones mexicanos envíen información al Instituto de manera electrónica, optimizando procesos y repercutiendo en la disminución de costos. Este es apenas el primero de varios servicios que se ofrecerán en el corto plazo para los clientes de *bCentral*.

BANAMEX

La primera institución financiera en tener presencia en *bCentral* y presentar a sus clientes la opción de órdenes de pago en complemento al resto de sus servicios de banca electrónica, ofreciendo así a sus clientes mayor comodidad al realizar operaciones financieras.

⁴⁹ <http://www.microsoft.com>

COMPUTACIÓN EN ACCIÓN

Computación en Acción ofrece a la micro, pequeña y mediana empresa sus sistemas Contables y Administrativos, preparados para integrarse con *Microsoft bCentral*, permitiendo controlar su información de forma sencilla gracias a su afinidad con *Microsoft Excel*. De la mano con *bCentral*, Computación en Acción potencializa sus beneficios, facilitando la toma de decisiones, el control de sus procesos y la planeación adecuada de los recursos.

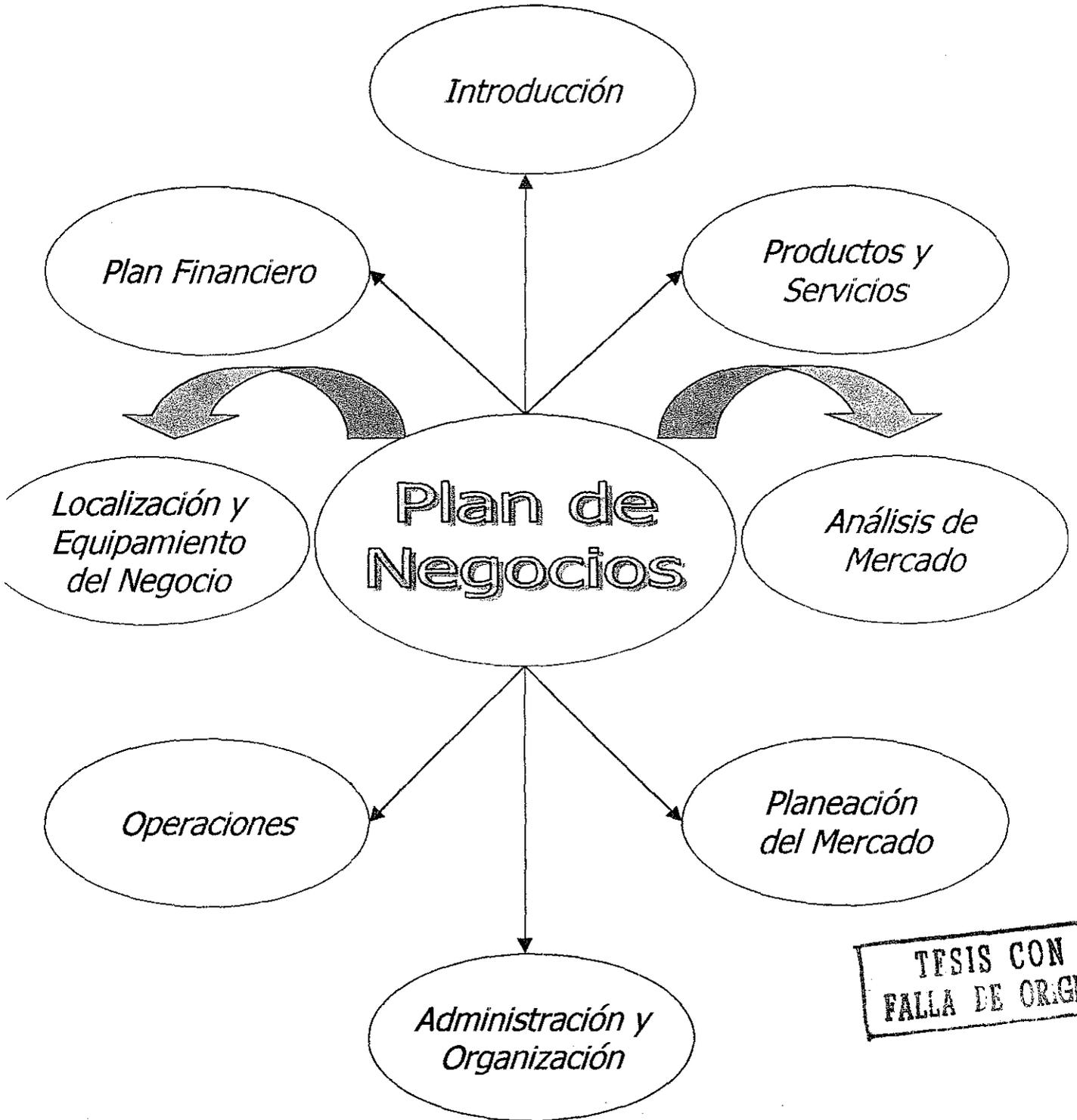
TELPORTECH

Telportech y *Microsoft bCentral* ofrecen el mejor programa de asesoría y apoyo para que las micro, pequeñas y medianas empresas implementen un sistema de aseguramiento de calidad ISO 9000 denominado "Proveedor Clase Mundial" a través del uso de tecnología avanzada y software especializado. La metodología incluye cursos interactivos, diagnóstico en cada empresa y Asesoría virtual. Con este modelo innovador las micro y pequeñas empresas tienen acceso a sistemas de Calidad logrando obtener la certificación antes inalcanzable para ellas, que les abre nuevas perspectivas para crecer y obtener más y mejores clientes.

LIMAC ASESORIA

Limac en conjunto con *Microsoft bCentral* le ofrece una solución administrativa para vigilar y planear materiales, mano de obra, maquinaria, maquilas, etc., tanto en unidades como en dinero, llevando control en pedidos, plan maestro y órdenes de producción. Facilitando la administración de tareas básicas para la pequeña empresa usando una solución confiable y fácil de manejar.

Capítulo 4 "Plan de Negocios"



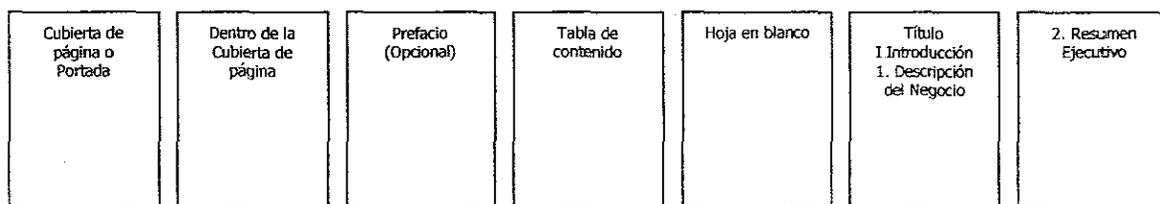
Capítulo 4 "Plan de Negocios"

Objetivo: Describir la metodología a seguir para realizar un plan de negocios para un comercio electrónico eficaz.

Sección 1: Introducción

Esta sección provee una descripción de su negocio y captura los principales puntos del plan de negocios en el resumen ejecutivo. Comenzando con la cubierta de página y trabajando a través de la secuencia¹.

"Secuencia del plan de negocios".



Las instrucciones del siguiente formato introducen a cada una de las 8 secciones del plan de negocio. Estos gráficos le ayudarán a visualizar el contenido de cada una de las secciones del plan de negocio, así como a desarrollarlas. El orden mostrado en esta tesis fue escogido para mostrar toda la información vital que proveen una secuencia procedimental y sistemática, pero en el caso de que alguno de los puntos no se adecúe a su negocio es muy factible que lo reorganice o que cambie el formato.

Este plan es solo una sugerencia de sistematización del plan. Además cuenta con hojas de trabajo que le ayudarán a proporcionar información adecuada a cada sección del plan de negocios.

Cubierta de Portada

El título o la portada identifica su compañía y el título del documento. Si usted desea puede adicionar los nombres de las personas que ayudaron a realizar el documento y sus afiliaciones legales y contables u otras sociedades o socios.

¹ Lynn Ross Manning, "Businessplan.com", How to Write an eCommerce Business Plan, 2da. Edición, Oasis Press, Estados Unidos Americanos, 2000, p.33-40, PSI research

En la esquina inferior derecha escriba lo siguiente: "Este plan es de 1 a 10", indicando el número de hojas a imprimir. Abajo escribir la palabra "Confidencial".

Dentro de la Cubierta de Página:

Repita la información de la Cubierta de portada adicionando los números de los contactos y socios. Incluya la fecha. Si el plan de negocio es asignado, en la esquina inferior derecha escribir: "Este plan confidencial es asignado al Dr. *Emmanuel Flores*".

Prefacio (opcional):

El prefacio debe contener información adecuada para el propósito de su plan de negocio.

Tabla de contenido:

Como se vaya desarrollando el plan, guarde una lista de su contenido para escribirla al final del plan de negocios. Algunos procesadores de palabras los realizan automáticamente.

Hoja en Blanco:

Una hoja en blanco (opcional) separa las páginas subsecuentes del cuerpo del plan de negocio.

Primera página:

Escriba el título del plan escribiendo el nombre de su compañía y los años contemplados del plan de negocios. Centre el título en la parte superior de la primera página como se muestra en la siguiente:

General Foods
Plan de negocios a cinco años
2001-2005

Adicione el logo de la compañía proveyendo el tamaño en forma balanceada con el título.

Descripción del Negocio

Lista de verificación:

- ✓ Escriba la descripción del negocio en una página o menos.
- ✓ Presente tres o cuatro oraciones compactas en el primer párrafo.
- ✓ Sólo incluya los detalles pertinentes.

En el segundo párrafo escriba los objetivos fundamentales del estado de su compañía. Si es necesario, adicione un tercer párrafo con información aplicable para la inversión. El primer párrafo de su plan de negocios deberá capturar la atención del lector y no contener más de cuatro oraciones construidas cuidadosamente. Note como las oraciones en el caso práctico van directo al grano. Las siguientes oraciones le muestran a los lectores como se encuentra su compañía y como estará mejor implementada en un futuro. Estos estatutos de apertura proveerán todo lo necesario que usted necesita para darle una visión al lector. Si el plan de negocios apenas va a comenzar se deberá escribir en el segundo y tercer párrafo los objetivos de la compañía los datos financieros pertinentes y el estado de la cantidad de fondos requeridos. Si su plan es una *join venture* de capital se debe mencionar el estado del retorno de inversión (ROI) y los éxitos de la estrategia sugerida de negocios y como usted y los inversionistas participarán en la compañía.

Los puntos a desarrollar son:

- ❖ La existencia de la compañía.
- ❖ Propósitos de la compañía.
- ❖ Estrategia de salida.
- ❖ Propósito de la inversión.
- ❖ Consideraciones de riesgo.

Resumen ejecutivo

Lista de verificación:

- ✓ Texto narrativo o puntos importantes aceptables con viñetas .
- ✓ Mantenga el texto a un máximo de tres páginas; con dos páginas es mejor.
- ✓ Estudio de mercado.
- ✓ Definir claramente su compañía con sus mejores puntos de venta como:
 - El plan de mercadotecnia.
 - Administración de las calificaciones del equipo.
 - Y los puntos clave de la información financiera.

El objetivo primario del Resumen Ejecutivo es dar a conocer a los inversionistas, banqueros, y administradores una rápida comprensión de la esencia del plan de negocios sin tener que leer al grosor del documento. Si más detalles en un tópico en particular es necesario leer, puede fácilmente referirse a esa sección del plan.

Mejores puntos se convierten obvios cuando la investigación esta completa y las estrategias están identificadas. Es mas fácil si usted compila estos puntos principales como se vaya avanzando. Cuando usted este desarrollando esta lista, haga anotaciones con un lápiz en el margen donde la información es localizada en el plan. Esto agiliza la búsqueda después.

Algunos planes presentan Reportes Ejecutivos en estilo narrativo en cambio otros escogen la lista con viñetas. De cualquier manera son aceptables pero genere el Reporte en pocas páginas(tres o cuatro páginas). Recuerde que este es su comercial. El lector necesita entender el concepto y ser vendido en las primeras páginas. Por esta razón debe realizar la primera parte en forma refinada y perfecta para que interese a los ejecutivos.

Sección 2: Productos y Servicios

La sección dos muestra y vende. Esta sección provee al lector una detallada descripción de sus productos o servicios que usted ofrece y como cada grupo de productos genera una utilidad.

"Secuencia del plan de negocios".



Asuma por un momento que su plan de negocios esta completado y lo comienza a leer el inversionista potencial. Las primeras dos o tres páginas amplían su imaginación, creando un genuino interés por su compañía. Cada sección desde este punto necesita incentivar el interés mientras se reforza la credibilidad del plan conforme se desarrollan las secciones. Comience la sección dos presentando la descripción narrativa y gráfica de sus productos y/o servicios. También explique porque sus productos tienen o tendrán beneficios a sus clientes².

Descripción y Beneficios

Lista de verificación:

- ✓ Describa sus productos y/o servicios con los beneficios que ofrece al cliente en dos o tres párrafos.
- ✓ Brevemente comente las ventajas de su comercio electrónico.
- ✓ Anote cualquier patente, marca o derechos de autor que pertenezcan a su compañía. Las copias de cada una de estas pueden ser exhibidas en un apéndice.
- ✓ Provea ilustraciones o fotocopias del producto o referir al lector a un apéndice.

Recomendaciones:

- ❖ Use alta calidad en las fotocopias o dibujos de sus productos.
- ❖ Identifique cada producto (grupo o ramas) por nombre.

² Ibídem 41-46

- ❖ Para largas líneas de productos solo seleccione los mejores productos en el plan. Refiera los otros productos y ofrezca sus productos por catálogo o por requerimiento.

Evitar:

- ∞ El Uso de fotografías de productos pegados en la hoja de papel así como enmarcar ilustraciones.
- ∞ El Uso de fotografías dentro de hojas de acetato o plásticas.
- ∞ El Uso de panfletos de ventas u hojas de catálogo en lugar de texto e ilustraciones del producto.
- ∞ El Uso de ilustraciones desenfocadas, distorsionadas o amateur.
- ∞ Colocar más de una página de gráficas por producto en el cuerpo del plan.

Mezcla de Productos por Radio de Ventas

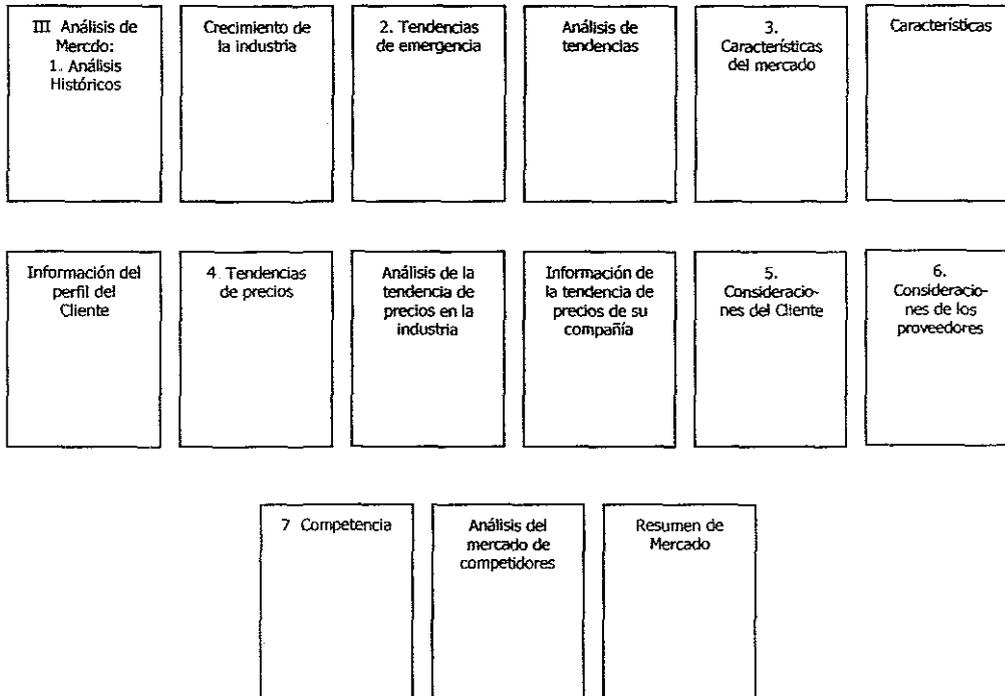
La idea de agrupar los productos es porque facilita el trazo de las ventas de un grupo de productos como unidades individuales. Si usted todavía no tiene identificado todos los productos similares y cree una categoría para cada grupo. Provea porcentajes de ventas por lo menos de los tres años pasados con sus proyecciones. Si su compañía no tiene un registro, estime cual de cada grupo contribuirá como un porcentaje de las ventas proyectadas.

Estos registros mostrarán un monitoreo mensual de fluctuaciones que responden a cambios rápidos del mercado. Investigue la razón y haga los ajustes necesarios a las necesidades del mercado.

Sección 3: Análisis de Mercado

Esta sección provee al lector una detallada descripción del mercado. Más que ninguna otra sección, ésta justifica su razón por comenzar el negocio en *Internet*. Comenzando con la Información Histórica e incluyendo el resumen de mercado³.

"Secuencia del plan de negocios".



Un análisis de mercado es necesario para establecer la credibilidad del producto y la viabilidad de la compañía. La información debe ser verificable y documentada con las fuentes localizadas en el pie de página.

Análisis histórico

Lista de verificación:

- ✓ Explique brevemente su industria y sus aspectos únicos, si los hay.
- ✓ Demuestre que su industria es estable y que tendrá un futuro potencial.
- ✓ Use la gráfica de barras para mostrar el crecimiento de su industria en los últimos tres o cinco años y proyecte su crecimiento en el mismo periodo.

³ Ibídem 47-58

- ✓ Use solo información de fuentes reconocidas, como las estadísticas gubernamentales o estudios calificados por organizaciones reconocidas.

En esta sección explique brevemente la historia de su industria, presentando los aspectos únicos. Use las gráficas de barras o de pie para demostrar sus pasadas fortalezas así como su futuro potencial. Muestre las ventas de la industria en los pasados cinco años y proyecte las ventas de la industria para los siguientes cinco años.

Tendencias de emergencia

Lista de verificación:

- ✓ Brevemente describa la tendencia de la industria que directamente afecta sus negocios. Esto incluiría lo siguiente:
 - Transporte en la demografía del cliente
 - Transporte en las preferencias del cliente
 - Utilización de nueva tecnología
 - Nuevos mercados
 - Perfil de las deficiencias en las labores
 - Tecnologías de la comunicación
- ✓ Mostrar las tendencias en gráficas si su mercado lo hace fácil y rápido para que el lector pueda entender la información.
- ✓ Explique la finalidad u objetivos en uno o dos párrafos.

Características del mercado

Lista de verificación:

- ✓ Demuestre la demografía del mercado y las características del usuario
- ✓ Muestre el consumo del producto
- ✓ Provea los gastos per capita por tipos de productos
- ✓ Posición de los productos y servicios en base a la preferencias del cliente
- ✓ Use gráficas opcionales para ilustrar las características

Tendencia de precios

Lista de verificación:

- ✓ Mostrar la tendencia pasada y actual de precios de la industria
- ✓ Precio permitido por la inflación
- ✓ Anotar cualquier variación de precios como una labor de costos en diferentes regiones, embarques, tarifas por diferentes países, impuestos, etc.
- ✓ Proyectar anticipadamente la tendencia de precios en corto y largo plazo (si usted cree que aplica)
- ✓ Explique brevemente las ventajas y desventajas de precios

Consideraciones del cliente

Lista de verificación:

- ✓ Describa cómo los clientes son atendidos
- ✓ Describa qué se le ofrece al cliente.

Consideraciones de los proveedores

Lista de verificación:

- ✓ Anote los problemas de los proveedores, como el almacenamiento, los impuestos de importación, técnicos, personal, cualquier cosa que pueda afectar el producto o servicio
- ✓ Discuta el costo (si aplica)
- ✓ Defina cualquier consideración especial

Competencia

Lista de verificación:

- ✓ Identifique los mejores competidores por nombre
- ✓ Describa brevemente las ventajas y actividades promocionales de sus competidores
- ✓ Muestre el mercado compartido de sus competidores, si es posible use la gráfica de barras

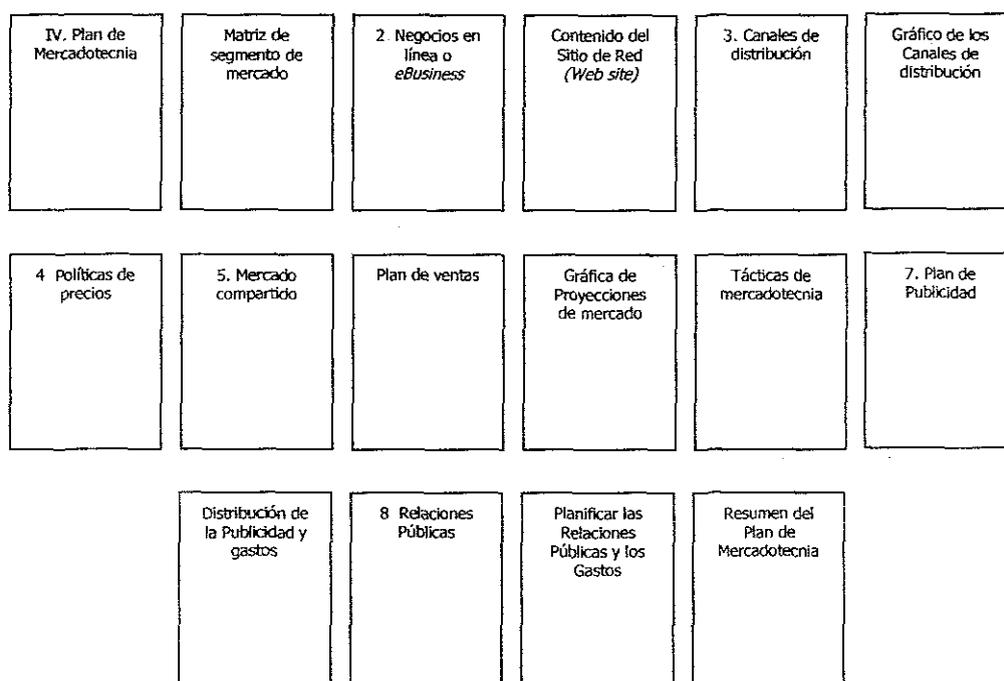
Resumen del Análisis de Mercado

Coloque en este resumen los puntos más importantes de cada uno de los puntos anteriores investigados.

Sección 4: Planeación del Mercado

Basado en el análisis de mercado se establezca las metas en ventas y cree una estrategia de mercado competitivo con presupuestos⁴.

"Secuencia del plan de negocios".



Con la explosión del comercio electrónico, la planeación de mercadotecnia es muy importante para hacer el plan de negocio mas rápido, directo, global, redituable y sobre todo que se trata o atiende con el cliente final.

⁴ *Ibíd*em 59-78

Segmentos de mercado

Lista de verificación:

- ✓ Defina el segmento de mercado por productos vendidos en cada segmento
- ✓ Use una gráfica opcional para clarificar la información
- ✓ Refiera al lector a secciones anteriores para que justifiquen las decisiones de mercadotecnia

Negocios en línea o *e-Business*

Lista de verificación:

- ✓ Enfatique su comercio electrónico con los planes de mercadotecnia por medio de los negocios en línea
- ✓ Direcione su tiempo de vida para integrar los mercados convencionales y virtuales

Canales de distribución

Lista de verificación:

- ✓ Si sus productos o servicios llegan al usuario final explique el proceso en algunas oraciones o en pocos párrafos.
- ✓ Distribución de canales múltiples serían desplegados en un gráfico

Políticas de precios

Lista de verificación:

- ✓ Brevemente describa su política de precios
- ✓ Explique los diferentes precios de los productos
- ✓ Si aplica, haga una comparación comparativa de precios

Mercado compartido

Lista de verificación:

- ✓ Califique su mercado compartido por investigación referenciada en el plan
- ✓ Si una gráfica de barras fue usada originalmente para ilustrar el mercado de sus competidores en la sección 3, adicione los datos de su compañía en el mismo gráfico.

Plan de ventas

Lista de verificación:

- ✓ Enlace su plan de tres a cinco años de proyecciones de ventas
- ✓ Soporte toda la información presentada en el plan
- ✓ Presente su punto de vista táctico
- ✓ Establezca las metas de ventas
- ✓ ¿El plan financiero es accesible?

Plan de publicidad

Lista de verificación:

- ✓ Planee campañas de publicidad que coincidan con el tiempo o época de mayor actividad en ventas y ciclos anuales del negocio
- ✓ Provea una planeación y gastos para la campaña de publicidad
- ✓ Seleccione una lista de gastos por categoría, nombre y costo
- ✓ Integre los gastos de la Red dentro de su plan
- ✓ Incluya la información relativa a *Internet* en todos los folletos, materiales de correo electrónico directo, hojas de especificaciones, catálogos, la mayor parte de sus anuncios (por ejemplo, periódicos, revistas, tableros de avisos, etc.), artículos promocionales, informes técnicos, empaque de productos, mostradores de venta, camiones o carros de la compañía, etc.

Los materiales impresos de mercadotecnia antes mencionados podrían incluir una amplia variedad de información como se señala a continuación:

- Dirección de la página principal de la compañía.
- Direcciones de las páginas principales de departamentos o divisiones.
- Direcciones de páginas *Web* principales que contengan información más detallada.
- Direcciones de páginas *Web* específicas para llenar formularios de pedido.
- Direcciones de páginas *Web* específicas para obtener la literatura sobre mercadotecnia.
- Direcciones de correo electrónico del departamento de Atención a Clientes.

Considere las necesidades de su mercado objetivo en la decisión de cuál información es pertinente en cada material impreso. Piense qué necesitará el usuario después de que haya leído un documento en particular. El siguiente paso lógico podría ser un folleto de ocho páginas o un informe técnico más detallado. Sea como fuere, al término del folleto debe haber instrucciones sobre como tener acceso a estos documentos por correo electrónico o en un sitio *Web*. Repetir este proceso para cada material impreso de mercadotecnia, permite integrar la información de un medio convencional con el contenido apropiado en *Internet*.

Relaciones públicas

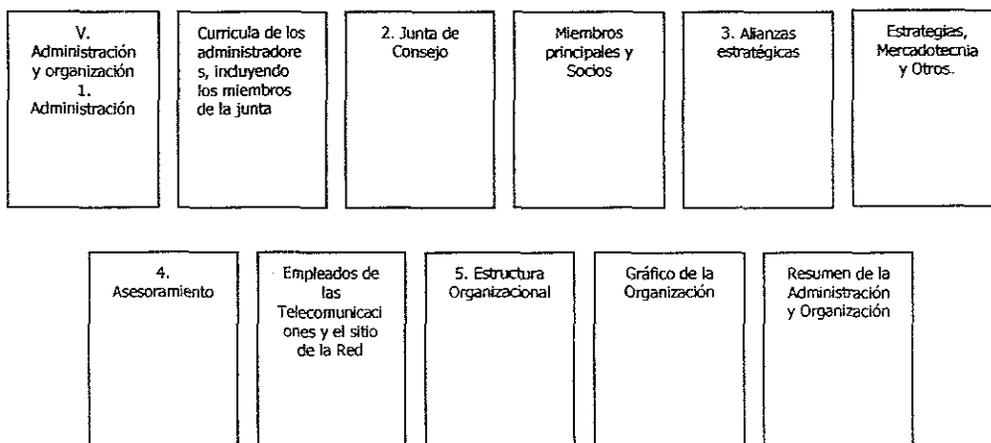
Lista de verificación:

- ✓ Identifique las causas de su compañía para soportar o ganar en los negocios
- ✓ Cree y libere un tema de discusión y un horario en *Internet*
- ✓ Las relaciones públicas deberán ser:
 - Un complemento de su plan de mercadotecnia
 - Deberá considerar las fechas límite de su plan de negocios
 - Consistente a largo plazo

Sección 5: Administración y Organización

Esta sección se enfoca en el equipo de administración de la compañía, incluyendo asesores y sus habilidades para crecer en los negocios⁵.

"Secuencia del plan de negocios".



Administración

Lista de verificación:

- ✓ Resumir la filosofía de administración de la compañía y del equipo en pocos renglones.
- ✓ Enmarcar la posición del equipo de administración en la compañía.
- ✓ Proveer una breve descripción de las habilidades (de los jefes de departamento hacia arriba en su organigrama institucional) su equipo de administración con detalles de su curricula en apéndices.
- ✓ Si usted está incorporado a una empresa, también provea las descripciones de las habilidades del equipo de administración anexando la curricula de los colaboradores de mas alto rango.

⁵ Ibídem 79-88

Junta de Consejo

Lista de verificación:

- ✓ En el primer párrafo provea un resumen de cuántos profesionales tiene en la junta de consejo.
- ✓ Liste todos los profesionales que son clave, quienes aconsejan en su compañía.
- ✓ Describa las calificaciones de cada miembro de la junta en un párrafo seguido de una explicación y de cómo cada consultor sirve a la compañía.

Alianzas Estratégicas

Lista de verificación:

- ✓ Si es aplicable, identifique los socios estratégicos.
- ✓ Describa el rol, responsabilidad, valor agregado y duración del convenio de cada socio.
- ✓ Identifique el porcentaje de propiedad y/o las utilidades compartidas en los arreglos o convenios.
- ✓ Identifique un contacto clave por cada socio estratégico.
- ✓ Provea información pertinente del historial de cada socio estratégico en los apéndices.

Asesoramiento

Lista de verificación:

- ✓ Colectivamente describa su personal líder y provea el número de empleados en un párrafo.
- ✓ Identifique el número de empleados de telecomunicación.
- ✓ Prepare equipos transnacionales, en donde incluyan el número de los empleados asociados.

Estructura organizacional

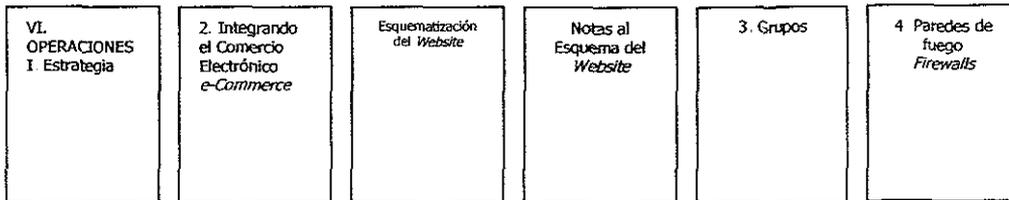
Lista de verificación:

- ✓ Demuestre la flexibilidad de nuevos estilos de administrar para confrontar los cambios constantes de esta época.
- ✓ Identifique como circula la información actualmente a través de la organización.
- ✓ Muestre cómo los equipos trabajan en conjunto ejecutando los objetivos de la compañía. Incluya los empleados externos a la compañía como los asociados transnacionales, agencias de consultoría, subcontrataciones, distribuidores y otros grupos de venta.
- ✓ Incluya todas las actividades funcionales y cómo las han desempeñado una o muchas persona(s).

Sección 6: Operaciones

Esta sección direcciona cómo los negocios son administrados, sus estrategias y cómo los componentes del plan de negocios son estructurados en el Sitio de Red (*website*) de la compañía⁶.

"Secuencia del plan de negocios".



Esta sección comienza por pulir los detalles que han sido desarrollados a través del proceso de planeación. Ahora es tiempo para revisar que estén completas las hojas de trabajo.

Estrategia

Lista de verificación:

- ✓ Presente los detalles de las actividades del *website* con las estrategias existentes.
- ✓ Brevemente describa en términos generales cómo la compañía será manejada.
- ✓ Describa las diferentes funciones listadas en el organigrama organizacional.

Integrando el Comercio Electrónico (*e-Commerce*)

Lista de verificación:

- ✓ Presente el diseño de su *Website*.
- ✓ Describa cada elemento del sitio esquemáticamente.
- ✓ Realice un mapa de su *website* con una breve descripción.

Grupos

Lista de verificación:

- ✓ Describa brevemente los equipos de tecnología que utiliza.
- ✓ Describa cómo se usan.

- ✓ Identifique los usuarios dentro de grupos y cómo se aplica.
- ✓ Brevemente describa en términos generales al usar frecuentemente la actividad en *Internet*.

Paredes de Fuego (*Firewalls*)

Las paredes de fuego o *firewalls* son sistemas de seguridad que protegen la privacidad de los datos de una computadora del uso no autorizado de usuarios. Sin estos sistemas llamados *firewalls* cualquier persona puede acceder a sus documentos públicos y a la información de la compañía: por ejemplo a los registros contables, precios de venta, proveer información de los clientes, proveedores, etc.

Los *firewalls* robustos usualmente combinan *hardware* y *software* para proteger la información, no solo del tráfico externo sino también internos.

Lista de verificación:

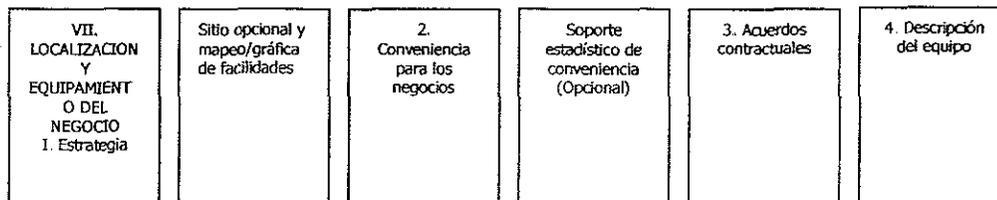
- ✓ Describa la capacidad de su *firewall* -cuidadosamente.
- ✓ Demuestre la robustez y confidencialidad de la información de su *firewall*.

⁶ *Ibidem* 89-102

Sección 7: Localización y Equipamiento del Negocio

Esta sección discute la locación de la compañía, sus facilidades, equipamiento, y por qué éstas son convenientes para su negocio.

"Secuencia del plan de negocios".



La cantidad de detalles proporcionados en esta sección depende del tipo de compañía, su tamaño y los requerimientos de las actividades. Para ciertos negocios como los negocios pequeños de servicios en una oficina en casa, las 4 partes de esta sección pueden ser combinadas en uno o dos párrafos⁷.

Descripción del Sitio y sus ventajas

Lista de verificación:

- ✓ Describa brevemente el Sitio y las ventajas para su negocio.
- ✓ Si aplica referencie otra locación, así como oficinas virtuales.
- ✓ Si aplica, muestre la locación del *website* en el mapa.
- ✓ Si aplica, muestre el plano en donde se indica en dónde se encuentra localizado el equipo.

Propósito de los negocios

Lista de verificación:

- ✓ Soporte o justifique la locación racional u objetivamente.
- ✓ Justifique la locación con datos aplicables, como las estadísticas del área circundante, las leyes de la zona o los accesos de embarques.

⁷ *Ibidem* 103-110

Acuerdos contractuales

Lista de verificación:

- ✓ Describa brevemente cualquier acuerdo que relate los beneficios del Sitio.
- ✓ Como sea necesario, provea en uno o dos párrafos los más importantes arreglos contractuales y anexe los contratos en un apéndice.

Descripción de equipamiento

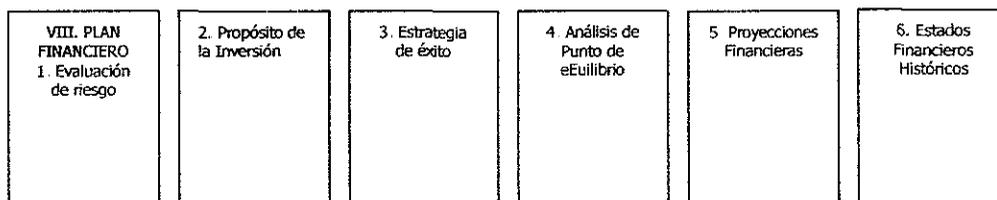
Lista de verificación:

- ✓ Describa brevemente el equipo existente con su valor estimado.
- ✓ Describa brevemente el equipo que se planea comprar o arrendar.
- ✓ Provea una lista detallada de las compras de equipo, los costos y el proveedor.

Sección 8: Plan Financiero

En esta sección se desarrolla las conclusiones financieras del proceso del plan de negocios, así como el análisis de riesgos, la propuesta de inversión y el éxito de la estrategia de inversión. Los estados financieros históricos solo se usan para compañías establecidas⁸.

"Secuencia del plan de negocios".



⁸ *Ibidem* 111-120

Evaluación de Riesgo

Lista de verificación:

- ✓ Exponga cualquier o toda la información que pueda tener impacto directo negativo en su compañía que provoque que no alcance los objetivos.

Propósito de la Inversión

Lista de verificación:

- ✓ Estado de los dueños de la compañía y de qué están exentos.
- ✓ Describa los parámetros financieros clave.
- ✓ Indique cuánto capital es necesario.
- ✓ Reitere la descripción de la compañía y especifique el por qué se requieren recursos financieros para obtener el propósito principal del plan de negocios.
- ✓ Mostrar cuánto dinero han invertido los fundadores.
- ✓ Describa cuál es la tasa de retorno que los inversionistas esperan.

Estrategia de Éxito

Lista de verificación:

- ✓ Describa cómo los fundadores y los inversionistas disolvieran su asociación si ellos lo deciden.
- ✓ Identifique la fecha de disolución
- ✓ Si aplica, identifique cualquier retorno de inversión adicional.

Análisis del Punto de Equilibrio

Lista de verificación:

- ✓ Provea una gráfica de utilidades anuales por los cinco años del plan de negocios.

Proyecciones Financieras

Lista de verificación:

- ✓ Muestre un gráfico con los siguientes cinco años de proyecciones de ventas.
- ✓ Evite incluir los datos financieros que no son importantes.
- ✓ Provea los siguientes resúmenes financieros.
 - ∞ Proyecciones anuales por los cinco años que abarca el plan de las utilidades y/o pérdidas.
 - ∞ Proyecciones del flujo de efectivo por los cinco años.
 - ∞ Proyecciones de los cinco años del Balance General.
 - ∞ Proyecciones de los primeros 12 meses de utilidades y/o pérdidas. (mes por mes en el primer año: en algunos planes es opcional.)
 - ∞ Proyecciones de los primeros 12 meses del flujo de efectivo. (mes por mes en el primer año: en algunos planes es opcional.)
- ✓ Provea notas o pies de página a los resúmenes financieros.

Estados Financieros Históricos

Lista de verificación:

- ✓ Sólo las compañías que tienen historial financiero se requiere que provean estos estados financieros.
- ✓ Incluya en el plan si es esencial para los fundadores; de otra manera provea este material separado por una cubierta y hacerlo accesible cuando lo requieran.

Conclusiones y Recomendaciones

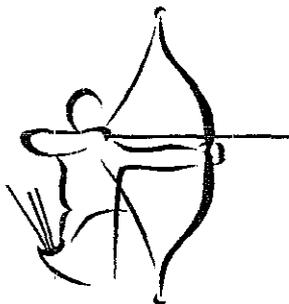
Un guerrero de la luz no cuenta solamente con sus fuerzas; usa también la energía de su adversario.

Al iniciar el combate, todo lo que él posee es su entusiasmo, y los golpes que aprendió mientras se entrenaba. A medida que la lucha avanza, descubre que el entusiasmo y el entrenamiento no son suficientes para vencer: se necesita experiencia.

Entonces él abre su corazón al Universo, y pide inspiración a Dios, de modo que cada golpe al enemigo sea también una lección de defensa para él.

Los compañeros comentan: "¡Qué supersticioso es!, paró la lucha para rezar, y respeta los trucos de su adversario".

El guerrero no responde a estas provocaciones. Sabe que, sin inspiración ni experiencia, ningún entrenamiento da resultado¹.



Paulo Coelho.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹ COELHO Paulo, "Manual del guerrero de la luz", trad. Monserrat Mira, Grijalbo, México, 2000, p.21

"Conclusiones y Recomendaciones"

Hoy día, cuando miramos hacia el futuro, no sabemos con certeza hacia dónde vamos o cómo vamos a llegar ahí. Ya no vemos delante de nosotros una autopista abierta que se pierde en el horizonte. En lugar de eso, nos encontramos mirando el constante cambio de tecnologías, formas de administrar, metodologías y hay ocasiones que nos hacemos reacios a romper paradigmas. El mundo se ha vuelto un caos, lleno de numerosos cambios. En un futuro no muy lejano la economía no se basará en la tierra, el dinero o las materias primas sino en el capital intelectual. Donde la competencia será feroz y los mercados no tendrán piedad. Donde algunas pequeñas compañías sobrepasarán en valía a algunas corporaciones gigantescas a escala mundial. Donde los clientes tendrán total acceso a productos, servicios e información. Donde las redes serán más importantes que los países. Y donde se pedirá que hagamos negocios en tiempo real, o estaremos muertos¹.

A medida que nos encontramos en el siglo XXI se hace imprescindible elaborar estrategias claras; porque a menos que tengamos una idea clara de cómo las estrategias deben ser diferentes y únicas, y que ofrezcamos algo diferente de lo que ofrecen los rivales a un grupo diferente de clientes, nos comerá vivos la fuerte competencia.

He notado que algunas empresas han pasado el último decenio, más o menos, llevando a la práctica procesos de reingeniería, reducción de tamaño, reducción de gastos de estructura, y se preguntan ahora ¿qué hacer a continuación? Las empresas han de encontrar nuevas maneras de crecer y construir ventajas más que eliminar las desventajas.

¹ Rowan Gibson, "Repensando el futuro", negocios, principios, mercados, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo, trad. María José Marcen, Norma, Colombia, 1998, p.1-6

Por todas partes las organizaciones se han lanzado a implementar las últimas ideas en gestión de empresas, a veces hasta el punto de sobre uso, y han luchado para conseguir montar todas las piezas: gestión de calidad total, competencia basada en el tiempo, reingeniería, *benchmarking*, etc. La mayor parte de estas ideas pretenden hacer las cosas mejor, mejorar la eficiencia operacional. Esta mejora es necesaria sólo para mantenerse en el terreno de juego, pero eso no es suficiente.

Si todos compiten con el mismo conjunto de variables, el estándar es cada vez más alto, pero ninguna compañía se pone a la cabeza. Alcanzar el liderazgo -y permanecer ahí- es la base de la estrategia: crear una ventaja competitiva. La estrategia es colocarse en la competencia. No estriba en ser mejor sino en ser diferente en lo que se hace.

No hay estrategia que pueda estirarse más allá de las fronteras de un negocio determinado. Uno de los grandes errores que las empresas cometen una y otra vez es intentar aplicar una estrategia universal. Esta idea es una trampa para las empresas.

La primera trampa es la idea que las empresas tienen la necesidad de conseguir la participación más alta de mercado porque ésa es la única manera de ganar. Esta idea es totalmente incorrecta porque hay muchas compañías con participaciones de mercado pequeñas que son más rentables. Lo que es peor, si todas las compañías intentan conseguir la mayor participación de mercado, se librará una batalla destructiva que es difícil de ganar para cualquier compañía.

Otra trampa es la idea de que todas las empresas debieran reducir sus ciclos de producción y acelerar su comercialización. En algunos mercados, es mejor invertir más tiempo para que salga todo bien que introducir nuevos productos con cortos tiempos de desarrollo. En otros mercados esto es diferente, pero si todas las compañías reducen sus ciclos de producción, empezará una carrera contra el tiempo que nadie podrá ganar.

Los principales principios que definen una buena estrategia son:

1. Una buena estrategia tiene que ver con la evolución estructural de la industria al igual que con la posición exclusiva de la empresa en esa industria.

Los efectos en la industria pueden eclipsar una buena estrategia. Si una empresa se encuentra en una mala industria en el tiempo equivocado, no importa cuán bien posicionada esté. Los directivos deberán observar la dinámica de su industria y su trayectoria futura. Una parte significativa del éxito de cualquier empresa depende de la industria o negocio específico de una compañía. Cada vez más, las compañías que se convertirán en las verdaderas líderes serán las que no sólo optimicen dentro de una industria sino que realmente reformulen y redefinan esa industria.

2. Una buena estrategia hace que la compañía sea diferente, le da una posición única, y por ello conlleva ofrecer unos valores particulares a un conjunto de clientes que representan un subconjunto de la industria. Lo fundamental en una estrategia es que una empresa no puede sencillamente serlo todo para todas las personas y hacer un buen trabajo a la vez. La estrategia requiere elecciones. Se debe decidir qué tipo de valor se quiere para entregarlo a un cliente específico.
3. No es suficiente ser sólo diferentes. Hay que ser diferentes en formas que conlleven un compromiso con otras formas de ser diferentes. En otras palabras, si se quiere servir a un grupo de clientes en particular con una definición de valor particular, esto debe ser inconsecuente con la necesidad de ofrecer otros valores a otros clientes. En caso contrario, la posición será fácil de imitar o copiar.

Por todo ello debe haber compromisos entre lo que los competidores hagan y lo que la compañía lleve a cabo. Si no existen compromisos todo puede ser imitado con facilidad y sin apenas costos, lo cual llevará a la destructiva batalla, en la cual las compañías se destruirán las unas a las otras.

Primera.- Una de las estrategias que está en boga es la comercialización por *Internet*, como se presentó en el capítulo 2. Éstas estrategias están divididas en tres grandes grupos que son: la comercialización de empresa a empresa *B2B*, de empresa a consumidor final *B2C* y de empresa al proveedor *B2P* y dentro de estas grandes clasificaciones se conjugan las estrategias de comercialización como son: las franquicias electrónicas, las subastas en línea, las guías electrónicas, la banca electrónica, la ingeniería electrónica, la mercadotecnia electrónica, la administración electrónica, el

abastecimiento electrónico, las transacciones bursátiles, el correo electrónico, el aprendizaje en línea, los juegos de azar electrónicos, la campaña de *banners* y los portales.

Segunda.- La comercialización es una parte de las funciones de la mercadotecnia, que gracias a la mercadotecnia es posible conocer al cliente o consumidor del producto o servicio, qué es lo que quieren y proponerle el producto o servicio a su satisfacción. También es importante que la compañía ofrezca servicios y valor agregado basándose en la visión, misión y objetivos organizacionales dirigidos a satisfacer al cliente, realizando un esfuerzo organizacional total e integrado.

Por lo tanto, comercializar aquellos bienes y/o servicios le debe producir a la empresa una ganancia para que le permita sobrevivir y expandirse para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores.

Tercera.- Es muy importante que se desarrolle el proceso de análisis de mercadotecnia, ya que de él depende el éxito del negocio y conocer cuál de las estrategias de comercialización le conviene al producto y/o servicio. Para realizar un análisis más profundo recomiendo realizar los siete pasos para formular la estrategia comercial en *Internet* del capítulo 2 y la lista de verificación del plan de negocios del capítulo 4, la cual orienta y organiza la información para presentar a los inversionistas, al banco para un financiamiento y/o para conocer más ampliamente el panorama del comercio electrónico (para el producto y/o servicio) y lo que se necesita saber de él. Así como los riesgos, ventajas y desventajas a los que se vería involucrada la empresa.

Cuarta.- En el punto 2.2.2 "Comercio virtual contra el comercio físico" muestra la inversión inicial de \$15,000 pesos de instalación más unos \$3,000 pesos de promoción en la *web*. El comercio virtual puede funcionar con una mensualidad desde \$700 pesos que cubra los gastos del *hosting* y soporte técnico, más un salario de un empleado con una computadora conectada a *Internet* para atender las ordenes de compra y poder recibir ordenes las 24 hrs. los 365 días del año. En un comercio virtual solo las personas que tienen conexión a *Internet* y en muchos casos tarjeta de crédito pueden comprar.

Quinta.- Por otro lado, no todos los negocios en la *web* obtienen utilidades inmediatamente², ya que como un producto tiene un ciclo de vida, también los comercios en *Internet* tienen un ciclo de rendimientos. Y todo dependerá de los objetivos, mercadotecnia y las estrategias entre compañías y de comercialización que se realicen.

Sexta.- En el capítulo 3 se analizan varias compañías, así como sus estrategias de comercialización en *Internet* y alianzas estratégicas con empresas para ejemplificar cómo se mueven las compañías ante el mercado cambiante.

Séptima.- Los posibles riesgos al decidir vender por *Internet* son:

∞ Que su negocio no sea apto para el comercio electrónico. Es recomendable revisar la lista de verificación y/o plan de negocio para conocer si su negocio es apto para comercializarlo en *Internet*.

∞ Que no valga la pena como negocio, aquí habría que definir las expectativas mínimas para el negocio:

a) Ganar mucho dinero. "Mi tienda electrónica sería mi única fuente de ingresos y si no es un buen negocio prefiero no entrarle".

b) Ganar poco dinero. "No es el gran negocio pero es un buen complemento a mis otros ingresos, me da imagen y estoy listo para el futuro, donde espero que si sea el gran negocio".

c) Que cubra los gastos de operación. "No gano dinero pero de todas formas necesitaba una presencia en *Internet*, con el comercio la tengo más completa, me da imagen de vanguardia, y no me cuesta nada su mantenimiento mensual, se paga sólo".

Si las expectativas son 'b' o 'c' no creemos que corra mucho riesgo. El estimado es que durante el 2001, aún la mayoría de los comercios electrónicos cayeron en 'b'.

Si las expectativas son 'a' el riesgo de no cumplirlas es mayor, especialmente si depende únicamente del mercado mexicano, y deberá asegurarse de que su estrategia comercial o productos que ofrece tienen suficiente ventaja competitiva como para lograrlas. Por otro lado, el que no arriesga no gana.

² Véase el punto 2.3.1 "la pirámide de negocios en la red"

∞ Que ocasione demasiados dolores de cabeza.

Este sí es un riesgo que se debe tomar en cuenta. Se deben ver los posibles riesgos de cada etapa del comercio electrónico. La solución es muy sencilla, asegurarse de que el proveedor utilice la asesoría y las soluciones de compañías especializadas en comercio electrónico para evitar los dolores de cabeza.

Bibliografía

1. AMOR Daniel, "La Revolución E-Business", Claves para vivir y trabajar en un mundo interconectado, Prentice-Hall, Buenos Aires, 2000, pp.648
2. COHAN Peter, "El Negocio está en Internet", Cómo invertir y competir en el mundo real de los negocios en Internet, trad. Ma. Del Pilar Carril, Pearson Educación, México, 2000, pp.312
3. FISCHER Laura, "Mercadotecnia", 2da. Edición, Mc Graw-Hill, México, 2000, pp.458
4. FROMM Bill, "Los Diez Mandamientos de los negocios y cómo quebrantarlos", trad. Maricel Ford, Paidós, Argentina, 1994, pp.198, col. Empresa 24
5. FUENTES Zenón A., "Las armas del estratega", ed. La planeación en imágenes, México, 1998, pp.178
6. GIBSON Rowan, "Repensando el futuro", negocios, principios, mercados, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo, trad. María José Marcen, Norma, Colombia, 1998, pp.320
7. GIDO Jack y James P. Clements, "Administración Exitosa de proyectos", trad. Julio Coro Pando, Thomson Editores, México, 1999, pp.406
8. GRIFFIN Ricky, Ebert Ronald, "Negocios", trad. Adolfo Deras y Manuel Ortiz, 4ta. Edición, Prentice-Hall, México, 1997, pp.820
9. HERNANDEZ Sampieri R., et al, "Metodología de la Investigación", 2da. Edición, Mc Graw-Hill, México, 1998, pp.502
10. MICROSOFT MASTERING, "E-Commerce Development:" *Business to Business*, Microsoft Press, U.S.A., 2000, pp.428
11. MORALES Carlos, "Plan de exportación", Lleve sus productos a todo el mundo, Pearsons Education, México, 2000, pp.202
12. NIKELS William G., et al, "Introducción a los negocios", 3ra. edición, Mc Graw Hill/IRWIN, España, 1997, pp.892, p.227
13. PAZ Eduardo, "Cómo hacer negocios en Internet", Joint ventures, alianzas estratégicas, transferencia de tecnologías y know how a través de internet, Gestión 2000, España, 1998, pp.198
14. ROSS Lynn Manning, "Businessplan.com", How to Write an eCommerce Business Plan, 2da. Edición, Oasis Press, Estados Unidos Americanos, 2000, pp.194, PSI research

15. SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, "Formación de una empresa comercializadora", Prentice-Hall & SECOFI, México, 2000, pp.264, Guías empresariales
16. TAYLOR Weldon J. y Shaw Roy T., "Mercadotecnia" Un enfoque integrador, ed. trillas, México, 1973, pp.808
17. YIP George, "Globalización", Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional, trad. Jorge Cárdenas Nannetti, Norma, Colombia, 1993, pp.332

Páginas Electrónicas

1. ALOJA: <http://www.aloja.com.mx>
2. AMAZON: <http://www.amazon.com>
3. BANCOMEXT: <http://www.bancomext.gob.mx>
4. BENETTON: <http://www.benetton.com>
5. CALVINKLEIN : <http://www.calvinklein.com>
6. CASINO PLACE: <http://www.casinoplace.com>
7. COMPUNOTES: <http://www.compunotes.com>
8. CON SU PERMISO: <http://www.consupermiso.com.mx>
9. DE REMATE: <http://www.deremate.com.mx>
10. E-BAY: <http://www.ebay.com>
11. GAMBLING: <http://www.123gambling.com>
12. GLOBAL STRATEGIES: <http://www.globalstrategies.com>
13. HEWLETT PACKARD: <http://www.hp.com>
14. IBM: <http://www.ibm.com>
15. ICS: <http://www.icsmx.com>
16. ILINIUM: <http://www.ilinium.com.mx>
17. INEGI: <http://www.inegi.mx>
18. IQ: <http://www.iq.com.mx>
19. MARKETNET: <http://www.us-marketnet.com>
20. MCDONALD ´S: <http://www.mcdonalds.com>
21. MERCADO LIBRE: <http://www.mercadolibre.com.mx>
22. MERCADO MUNDIAL: <http://www.cgtd.com/global/index.html>
23. MÉXICO TRADE MONITOR: <http://www.mextrademonitor.com.mx>

15. SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, "Formación de una empresa comercializadora", Prentice-Hall & SECOFI, México, 2000, pp.264, Guías empresariales
16. TAYLOR Weldon J. y Shaw Roy T., "Mercadotecnia" Un enfoque integrador, ed. trillas, México, 1973, pp.808
17. YIP George, "Globalización", Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional, trad. Jorge Cárdenas Nannetti, Norma, Colombia, 1993, pp.332

Páginas Electrónicas

1. ALOJA: <http://www.aloja.com.mx>
2. AMAZON: <http://www.amazon.com>
3. BANCOMEXT: <http://www.bancomext.gob.mx>
4. BENETTON: <http://www.benetton.com>
5. CALVINKLEIN : <http://www.calvinklein.com>
6. CASINO PLACE: <http://www.casinoplace.com>
7. COMPUNOTES: <http://www.compunotes.com>
8. CON SU PERMISO: <http://www.consupermiso.com.mx>
9. DE REMATE: <http://www.deremate.com.mx>
10. E-BAY: <http://www.ebay.com>
11. GAMBLING: <http://www.123gambling.com>
12. GLOBAL STRATEGIES: <http://www.globalstrategies.com>
13. HEWLETT PACKARD: <http://www.hp.com>
14. IBM: <http://www.ibm.com>
15. ICS: <http://www.icsmx.com>
16. ILINIUM: <http://www.ilinium.com.mx>
17. INEGI: <http://www.inegi.mx>
18. IQ: <http://www.iq.com.mx>
19. MARKETNET: <http://www.us-marketnet.com>
20. MCDONALD ´S: <http://www.mcdonalds.com>
21. MERCADO LIBRE: <http://www.mercadolibre.com.mx>
22. MERCADO MUNDIAL: <http://www.cgtd.com/global/index.html>
23. MÉXICO TRADE MONITOR: <http://www.mextrademonitor.com.mx>

24. MICROSOFT: <http://www.microsoft.com>
25. PLANET BUSINESS: <http://www.planetbiz.com>
26. PUNTOCOM: <http://www.puntocom.com.mx>
27. QXL: <http://www.qxl.co.uk>
28. RICARDO: <http://www.ricardo.de>
29. SGA: <http://www.sga.com.mx>
30. SUBASTAS VIRTUALES: <http://www.subastasvirtuales.com.mx>
31. TERRA: <http://www.terraservicios.com>
32. TRADE MATCH: <http://www.tradematch.co.uk>
33. TRADE-EXPRESS: <http://www.trade-express.com>
34. TRADESCOPE: <http://www.owens.com/tradescp/submit1.html>
35. TUTOPIA CASINO: <http://www.tutopia.com/PortalProviders/Conect/Casino>
36. TUTOPIA: <http://www.tutopia.com>
37. TWIN CASINO: <http://www.twinacescasino.com>
38. WEB STRATEGIES: <http://www.web-strategies.com.mx/info.html>
39. WHAT IS: <http://www.whatis.com/>
40. WORLD NETWORK OF CHAMBERS OF COMMERCE AND INDUSTRY:
<http://www.worldchambers.com>
41. WORLD TRADE EXCHANGE: <http://www.wte.net>

Glosario

Administración basada en políticas:

Permite al administrador de una red asignar recursos de la red a las aplicaciones más importantes y establecer y vigilar las políticas de seguridad.

Applet:

Programa de java incrustado en páginas *HTML*. Los *applets* están limitados de manera tal que no puedan leer o escribir el disco rígido del usuario sin permiso explícito.

BBS: (Bulletin Board Systems)

Boletines electrónicos.

Blind signature:

Firma ciega:

Bit: (Dígito Binario)

Número de base dos de un solo dígito, es decir cero o uno. La unidad más pequeña de datos computarizados.

Chat:

Comunicación directa por *Internet* con participantes múltiples. A diferencia con el correo electrónico, las respuestas se reciben en tiempo real.

Comercio electrónico: (e-commerce)

Comercio electrónico por la Red.

Correo electrónico: (e-mail)

Intercambio de información o documentos digitales por *Internet*.

Dirección: (e-address)

Una dirección se describe en *Internet* como un localizador uniforme de recursos, que se puede emplear para cualquier tipo de esquema de direcciones, tales como *e-mails* (maria@hotmail.com), páginas web (<http://www.gandhi.com.mx>), y sitios de *ftp* (<ftp://ftp.netscape.com/pub/communicator>). En vez de utilizar nombres de dominio, también se pueden utilizar direcciones de *IP*.

Dominio:

El nombre de dominio de un sitio es la dirección virtual que lo identifica. Normalmente lleva el nombre de la compañía y una extensión tipo .com (para compañías), .org (para organizaciones), .com.mx (compañías en México). Para cada dominio se pueden crear sub-dominios anteponiendo un prefijo, el estándar es *www*. Dentro de cada dominio o sub-dominio van directorios y los archivos HTML de las páginas y así llegamos a la *URL* (Uniform Resource Locator) completa de una página, que es la dirección que uno escribe en el navegador para dirigirse a ella, por ejemplo <http://www.web-strategies.com.mx/info.html>. Para que cada nombre de dominio apunte a un solo sitio es necesario registrarlo en una agencia internacional llamada *InterNIC* cobra USD \$70 por dos años.

Encriptación:

Procedimiento que hace ilegible un mensaje para evitar que lo lean personas no autorizadas.

Extranets:

Comunicación entre ordenadores de diferentes organizaciones en base a los estándares de Internet. Las informaciones sólo son accesibles a aquellas personas que se identifican correctamente. Es una red privada accesible a diferentes empresas.

Firewalls: (Paredes de fuego)

Herramienta que se emplea para separar una *Intranet* de *Internet*, al no habilitar las conexiones a ciertos puertos. Esto hace que la *Intranet* sea muy segura.

FTP: (File Transfer Protocol o Protocolo de Transferencia de Archivos)

Permite a los usuarios copiar archivos entre un sistema local y cualquier sistema conectado a una red.

Nip:

Número de Identificación Personal

HTML: (Hypertext Markup Language o Lenguaje de Marcación de Hipertexto)

Lenguaje que se emplea para desarrollar documentos para la *World Wide Web* (*www*).

http:

Protocolo estándar que significa "Protocolo de Transferencia de Hipertexto". Brinda una conexión a cualquier servidor web dado (por ejemplo, <http://www.unam.mx>).

https:

Conexión de HTTP encriptado hacia un servidor web (por ejemplo, <https://lg.homebanking.de>).

mailto:

Protocolo de correo para enviar e-mails (por ejemplo, <mailto:president@whitehouse.gov>).

World Wide Web (WWW):

La sección de *Internet* a la que se puede acceder mediante un navegador de la *web*. La *Web* no es toda la red de *Internet*, sino un subconjunto de la misma.

Internet:

Es la red de ordenadores interconectados a nivel mundial que pueden comunicarse entre sí gracias a las redes telefónicas y a la utilización de un lenguaje común.

Intranet:

Es una red de uso privado en una misma corporación u organización. Se caracteriza por estar estructurada y manejada con los mismos recursos tecnológicos que se utilizan en *Internet*. Este tipo de red es, para los especialistas, el mejor vehículo de comunicación que permite un agradable ambiente para trabajo en grupo, recursos compartidos (archivos, bases de datos, periféricos, entre otros) y una adecuada organización de actividades.

La información no son accesible a ordenadores ni personas ajenas a la organización. Es una red privada interna.

ISP: (Internet Service Provider o Proveedor de Servicio de *Internet*)

Empresa que provee acceso a *Internet*.

Off-line:

Sin conexión a *Internet*.

On-line:

Con conexión a *Internet*.

PI: (Internet Protocol o Protocolo de *Internet*)

Son reglas o estándares que permite la comunicación entre computadoras.

Plug-In:

Software que agrega funcionalidad a aplicaciones comerciales tales como el navegador *Netscape* o el *Photoshop* de *Adobe*.

Portal:

Es un sitio de la *World Wide Web* que pretende transformarse en el principal punto de acceso para los usuarios durante la navegación.

Smartcard: (Tarjeta inteligente)

Tarjeta plástica similar a una tarjeta de crédito que contiene un microchip incrustado. Éste puede contener dinero digital e información personal acerca del propietario.

Software:

Es un componente vital de un sistema de cómputo que necesita programas para funcionar.

SYSOPS (System Operators o Operadores del Sistema)

Responsable de la operación de un sistema informático o de un recurso de red.

TCP/IP: (Transmit Control Protocol /Internet Protocol o protocolo de control de transmisión/protocolo *Internet*)

Estándar de uso mundial para la transmisión de mensajes, voz, datos e imágenes a través de computadoras conectadas hacia redes corporativas o hacia servidores de proveedores de acceso a *Internet*.

Telnet:

Protocolo Telnet para conectarse a un servidor (por ejemplo, telnet://delos.lf.net).

Token:

Son dispositivos del tamaño de una tarjeta de crédito que generan nuevas contraseñas cada minuto para obtener acceso a un dispositivo asegurado.

WWW: (World Wide Web o Red mundial de banda ancha)

Siglas que corresponden a la frase en inglés *World Wide Web* y que se refiere al principal servicio de *Internet* por medio del cual se agrupan los distintos sitios o páginas electrónicas que comúnmente se consulta.