



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y  
Administración

## FORMAS VANGUARDISTAS DE TRABAJO Y MERCADOTECNIA EN INTERNET, DOS ALTERNATIVAS PARA LA INTEGRACION DE LA EMPRESA GLOBAL

Seminario de Investigación Administrativa  
Que para obtener el título de  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
p r e s e n t a  
**FABIAN HUMBERTO ESCOTO**



Asesor del Seminario:  
L. A. Carlos Villela de Lara

México, D. F.

273946

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1999



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

# Agradecimientos

---

## A DIOS:

Por permitirme seguir adelante.

## A MI MADRE:

Quien me ha enseñado que con perseverancia y trabajo se pueden conseguir muchas cosas, siempre y cuando realmente se deseen y se sueñe con ello.

## A MI ABUELO Y MAMA AMALIA (Q.E.P.D.):

Por todo su apoyo y cariño.

## A MI FAMILIA:

Por su confianza y apoyo ilimitado

## A MI UNIVERSIDAD:

Por el esfuerzo de todos aquellos maestros que con su ejemplo, responsabilidad y empeño, demuestran día a día la grandeza de la universidad más importante del país.

## A LAS BIBLIOTECAS DE:

Facultad de Contaduría y Administración-UNAM  
Facultad de Economía-UNAM  
Universidad Iberoamericana  
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey  
Instituto Tecnológico Autónomo de México  
Universidad La Salle  
Universidad Panamericana  
Biblioteca Benjamin Franklin  
Centro de Investigación Documental- SECODAM  
University of Southern California  
University of California at Los Angeles  
University of California at Riverside

# Tabla de Contenido

<b>I. APERTURA ECONÓMICA CAMINO ELEGIDO POR MEXICO</b>	
1. El capitalismo y su diversificación mundial	2
2. México, país en vías de desarrollo	6
3. Exportaciones no petroleras, la fuente de oportunidad	11
4. Tipo de cambio, el riesgo para los países menos desarrollados	18
5. Comercio Internacional, crecimiento local y desarrollo global	25
<b>II. GLOBALIZACIÓN MUNDIAL: EL PRODUCTO CAPITALISTA</b>	
1. Teoría Aldea Mundial: Un antecedente clave.	31
2. Cambios sociales, políticos y económicos que permiten crear en una integración mundial.	34
3. Globalización, un concepto en desarrollo.	45
<b>III. LA EMPRESA ACTUAL, APOYADA EN UNA ADMINISTRACIÓN MODERNA</b>	
1. Relaciones empresariales, conformación de un entorno corporativo competitivo	54
2. Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, puntos claves para el desarrollo al interior de la empresa mexicana	61
3. Sistemas de comunicación e información, apertura a una manera novedosa de realizar el trabajo.	68
4. Oficina virtual, opción a un medio laboral de vanguardia.	76
5. Interacción empresarial, la administración más allá de las fronteras nacionales (regionales y bloque economistas)	87
<b>IV. ACTUAL ESTILO DE VIDA: APOYO A LA INTEGRACIÓN GLOBAL</b>	
1. Sociedad informada: Estilo de vida y conducta.	95
2. Mercadotecnia actual conformación de la corriente globalizadora	103
3. Planeación estratégica, técnica viable dentro de la mercadotecnia actual	109
<b>V. INTERNET, HERRAMIENTA PARA LOGRAR LA GLOBALIZACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
1. Internet y su realidad comercial	115
2. Limitaciones y estimaciones del Internet	122
3. Mercadotecnia en Internet, oportunidad para satisfacer y superar las expectativas del cliente	130
a. Productos en Internet	138
b. Fijación del Precio en Internet	145
c. Plaza en Internet	149
d. Promoción en Internet	154
e. Publicidad en Internet	161
4. Perspectivas sociales y comerciales del Internet.	168
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	176
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	182
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	191

# Tabla de Ilustraciones

## TABLAS

1. Las 50 Corporaciones más grandes del mundo según la Revista Fortune.	5
2. Comparativo Exportaciones Países en Desarrollo 1985 vs. 1995	14
3. Exportaciones e Importaciones de las Economías Desarrolladas	26
4. Beneficios Económicos Estimados de la Comunidad Económica Europea	39
5. Diferencias Garante vs. Líder	62
6. Factores Culturales para definir la segmentación de mercados	95
7. Investigación sobre la conducta de la Generación X	101
8. Estimado del incremento de la gente con acceso a Internet	123
9. Crecimiento del número de hosts 1993-1997	124
10. Estimado del número de personas en México conectadas a Internet	125
11. Crecimiento de Internet por servicio proporcionado	125
12. Tendencias de los servicios en Internet 1995-2000	126
13. Crecimiento de los Websites en el mundo	127
14. Comparativo de la frecuencia de uso de la red 1995-1997	129
15. Elementos del Programa de Mercadotecnia que obstaculizan la Estandarización del Producto	140
16. Clasificación por país de usuarios de Internet en 1997	174

## GRÁFICOS

1. Distribución por país de las empresas más grandes del mundo.	4
2. Exportaciones petroleras vs. No petroleras de los países en desarrollo.	14
3. Exportaciones mexicanas y el PIB	15
4. Distribución de exportaciones mexicanas en 1996	16
5. Exportaciones petroleras y no petroleras de México	17
6. Balanza comercial de México	24
7. Distribución de Exportaciones Mundiales	27
8. Billboard de United Colors of Benetton 1996	33
9. Puerta de Brandenburgo, Berlín Alemania.	35
10. Libertad Económica y Riqueza	47

11. Libertad Económica Venezuela vs. Chile	48
12. Alianzas Estratégicas en la Comunidad Económica Europea	59
13. Ciclo del Trabajo en Equipo	66
14. Oficina Virtual Causas y Efectos	78
15. La Oficina Chiat Day Canada	83
16. "El Estanque" en la Oficina Virtual	84
17. Hub Model Concept (El Modelo del Concepto del Centro)	86
18. Gráfico Lealtad vs. Satisfacción	107
19. Claves del Marketing Moderno	108
20. Modelo de la Planeación Estratégica	110
21. Herramientas de la Planeación Estratégica de la Mercadotecnia	111
22. Actividades para las que se utiliza el Internet	118
23. Años en que las Tecnologías lograron sus primeros 10M de consumidores	119
24. Estimado de la gente en Internet	123
25. Crecimiento del número de hosts en el mundo	124
26. Estimado del número de gente conectada a Internet en México	125
27. Tráfico de Información por Servicios en Internet	126
28. Situación de la Mercadotecnia en Internet	136
29. WebSite de la Copa Mundial de Fútbol Soccer Francia '98	141
30. WebSite de K-Mart	142
31. WebSite de Surf Watch	142
32. WebSite de Superama	143
33. WebSite de Land Rover	143
34. Ejemplo de "Outfit your Land Rover"	144
35. Banner de Spree.com	146
36. Banner de PC Mall	147
37. WebSite de la Tienda en Internet de Francia '98	148
38. Banner de Audio Books	148
39. Proceso de comercialización de Amazon.com	152
40. Volkswagen de México WebSite	152
41. Manejo de concesionarios en el Web de VW de México	153
42. Pérdidas anuales por fraudes en Estados Unidos	155
43. Grupo Nacional Provincial WebSite	156
44. Netscape WebSite	158
45. OgloboWebSite	158
46. Land Rover de Nashville WebSite	159
47. Mentos WebSite	159
48. Mensaje electrónico de Invitación a un WebSite	160
49. Ciclo de la comunicación en Internet	162
50. Stade France WebSite	164
51. Lycos WebSite	165
52. Sun SITE WebSite	165
53. Banner intercambiable de The Globe	166

<b>54. Tecnología Push</b>	<b>166</b>
<b>55. Equipo WebTV de Philips</b>	<b>169</b>
<b>56. Banners de Internet 2</b>	<b>173</b>

Los cambios en la administración de las organizaciones se han venido dando constantemente, sin embargo, últimamente estos cambios se han dado con mayor velocidad. Reingeniería, calidad total, outsourcing, downsizing, just in time, globalización etc., son solo algunos ejemplos de ello.

La mercadotecnia dentro de la administración no es la excepción y también ha sufrido fuertes cambios en todos sentidos; canales de distribución, códigos de barras, empacotecnia, enfoque, posicionamiento, software especializado, simulaciones, Internet, etc., son ejemplos de lo que está sucediendo en el ámbito comercial de las empresas.

En este trabajo de seminario de investigación administrativa, el Sr. Fabián H. Escoto Pérez, presenta un tema muy real de lo que esta pasando sobre estos cambios en el mundo y sobre todo se anticipa al futuro y presenta dos alternativas para la globalización de las empresas.

Vale la pena destacar que Fabián documentó muy bien los antecedentes y tendencias y de una manera muy sencilla y práctica, llega a su propuesta de empresa futurista basada en la comunicación electrónica.

Desde mi personal punto de vista se trata de una propuesta aplicable paulatinamente a nuestra realidad mexicana.

**LIC. OCTAVIO ÁVILA MONTES DE OCA**

Subdirector Comercial

División Papeles Industriales

Kimberly Clark de México S.A. de C.V.

Prof. De la Facultad de Contaduría y Administración

Universidad Nacional Autónoma de México



# Capítulo I

## I. APERTURA ECONÓMICA CAMINO ELEGIDO POR MEXICO

## 1. EL CAPITALISMO Y SU DIVERSIFICACION MUNDIAL

Tras el final de la guerra fría, como se concebía hasta antes de 1989, se ha dado paso a un nuevo orden mundial. Este nuevo orden se caracteriza por la gran injerencia de las naciones por tener una economía activa que sirva de base para un desarrollo nacional sustentable.

De esta manera el mundo en la actualidad nos muestra una nueva faceta, países que han cambiado su nombre, sus fronteras, sus sistemas socioeconómicos (inminentes transformaciones del bloque socialista al capitalista) y su visión hacia la tecnología, esta es aceptada y utilizada con fines de todo tipo (laborales, culturales, entretenimiento, etc.) inmersos en una corriente de progreso y desarrollo económico global.

Después de la caída del bloque socialista, casi en su totalidad, se observa un capitalismo renovado. Como lo expresa el prominente economista izquierdista Robert Hebroner " A menos de sus 75 años después del inicio oficial de la disputa entre capitalismo y socialismo, esta ha terminado: el capitalismo ha ganado"<sup>1</sup>

El victorioso capitalismo a últimas fechas también ha sufrido transformaciones importantes, la más importante de estas transformaciones es el hecho de que la democracia más que la libertad se ha convertido en el nuevo estandarte a seguir en la corriente pro-capitalista.

El capitalismo surge después del feudalismo, caracterizado por la explotación por parte del señor feudal a sus siervos, de esta manera en su origen, el capitalismo ofrece libertad de acción para su sociedad.

Si embargo el capitalismo no es un sistema socioeconómico perfecto; tiene sus bases cimentadas en el feudalismo. De su origen es que se da una relación de poder entre la clase dominante que controla los medios de producción y una clase proletaria que realiza el trabajo, como sucedía en el feudalismo. Pero por otro lado a diferencia del feudalismo el capitalismo ofrece a sus sociedades la movilidad en los diferentes estratos sociales que la componen, otorga la posibilidad de ser dueño de los medios de producción o bien trabajar para alguien más, da oportunidad de elegir.

---

<sup>1</sup> Schweickart, David, *Studies in Marxism and Social Theory Against Capitalism*, p.3

El capitalismo se basa en los siguientes argumentos:

- Los medios de producción son principalmente manejados por sus dueños de origen de capital privado, siendo personas físicas ó morales.
- El grueso de la actividad económica esta dirigida hacia la producción de bienes y servicios para su venta en el libre mercado (entendiéndose libre mercado, la no-intervención del gobierno para la fijación de precios)<sup>2</sup>.

La existencia del capitalismo esta fijado por la determinante en el sentido que debe existir la propiedad privada, un mercado libre y un salario que retribuya la labor física o intelectual del trabajador.

El capitalismo es un sistema de libre empresa compuesto por el mercado fijado de acuerdo a la soberanía del consumidor, otorgada de la relación entre los precios de los bienes y servicios, las cantidades de producción doméstica y la satisfacción de la demanda<sup>3</sup>.

El capitalismo por sus características propias es el medio óptimo para el desarrollo del empresario ya que en base a sus ganancias (el grado en que logre satisfacer la demanda del mercado) determinará el éxito de su empresa y del sistema en sí.

Las empresas más grandes del mundo son de origen capitalista (Ver Tabla 1) y es esto quizás lo más atractivo para la sociedad en general; si el capitalismo actual ofrece ingresos derivados de la actividad económica global y un estilo de vida acorde a la cultura en general; el capitalismo ofrece más en términos económicos, políticos y sociales, siendo estos la causa de la diversificación mundial del capitalismo (Ver Gráfico 1).

El capitalismo actual propone la apertura al medio, "en términos generales una sociedad democrática tiende a tener un sistema económico abierto"<sup>4</sup>.

En este sentido las economías han tomado una actitud más amigable hacia la apertura económica, el estado en muchos países pierde intervención en la economía, con la apertura se puede tomar una decisión de

---

<sup>2</sup> *Ibidem*, p.5

<sup>3</sup> Khambata y Ajami, *International Business Theory and Practice*, p.71

<sup>4</sup> Schweickart, David, *op. cit.*, p. 27

producción o inversión observando las condiciones externas al país, de esta manera el medio se vuelve más competitivo ya que cada país ofrece diversas ventajas comparativas para ser foco de inversión o negocios.

La apertura económica promueve la activación económica hacia el exterior de un país, ya que "apoya a la exportación y permite la entrada de insumos del exterior de buena calidad y costo accesible, permitiendo con esto la promoción del producto en el exterior a un precio competitivo"<sup>5</sup>

La apertura económica es la principal característica de las economías capitalistas de cara hacia el siglo XXI.

La democracia permite que el ingreso sea distribuido de manera equitativa y que los medios de producción no estén en manos de unos cuantos, es entonces donde el espíritu emprendedor juega un papel vital para que la posibilidad capitalista de libertad y democracia sea ejercida en cualquier país. El capitalismo no puede ser ejercido por un gobierno con actitudes paternalistas y una sociedad pasiva, para que sea ejercido se requiere de un gobierno con visión y una sociedad activa deseosa de ejercer su libertad de acción y de esta manera ser un participante del capitalismo.

#### DISTRIBUCIÓN POR PAÍS DE LAS 100 EMPRESAS MÁS GRANDES DEL MUNDO

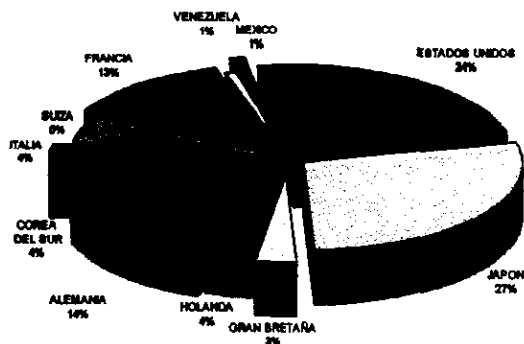


Gráfico y Tabla 1

FUENTE: CoBy, Laura "Global 5Hundred the World's Largest Corporations" Fortune International, August 4th 1997, New

<sup>5</sup> Alziti, Bzdresch, et al. *Ensayos sobre la Modernidad Nacional México en la Economía Internacional*, p.70

## Las 50 empresas más grandes del mundo en 1996

(Cantidades en Mil. de Dólares)

RANK	EMPRESA	PAIS	REVENIDOS	ACTIVOS	NOTAS
1	GENERAL MOTORS	ESTADOS UNIDOS	\$166,399.00	\$4,963.00	\$222,142.00
2	FORD MOTOR	ESTADOS UNIDOS	\$146,991.00	\$4,446.00	\$262,667.00
3	MITSUBI	JAPON	\$144,942.80	\$321.90	\$61,144.50
4	MITSUBISHI	JAPON	\$140,203.70	\$304.10	\$77,871.50
5	ITOCHU	JAPON	\$135,542.10	\$110.80	\$59,179.60
6	ROYAL DUTCH/SHELL GROUP	GRAN BRETAÑA/HOLANDA	\$128,174.50	\$6,871.10	\$124,373.40
7	MARUBENI	JAPON	\$124,026.90	\$178.60	\$60,865.40
8	EXXON	ESTADOS UNIDOS	\$119,434.00	\$7,510.00	\$65,527.00
9	SUMITOMO	JAPON	\$119,261.30	(\$1,292.80)	\$43,506.30
10	TOYOTA MOTOR	JAPON	\$108,702.00	\$3,428.20	\$102,417.00
11	WAL-MART STORES	ESTADOS UNIDOS	\$108,147.00	\$3,056.00	\$39,501.00
12	GENERAL ELECTRIC	ESTADOS UNIDOS	\$78,179.00	\$7,260.00	\$272,402.00
13	NISSHO IWAI	JAPON	\$78,821.20	\$136.90	\$43,647.60
14	NIPPON TELEGRAPH & TELEPHONE	JAPON	\$78,320.70	\$1,330.30	\$115,864.50
15	INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES	ESTADOS UNIDOS	\$75,947.00	\$5,429.00	\$61,132.00
16	HITACHI	JAPON	\$75,869.00	\$784.20	\$60,326.20
17	AT&T	ESTADOS UNIDOS	\$74,525.00	\$5,909.00	\$55,352.00
18	NIPPON LIFE INSURANCE	JAPON	\$72,575.00	\$2,799.10	\$322,759.20
19	MOBIL	ESTADOS UNIDOS	\$72,267.00	\$2,964.00	\$45,408.00
20	DAIMLER-BENZ	ALEMANIA	\$71,589.30	\$1,776.10	\$72,331.50
21	BRITISH PETROLEUM	GRAN BRETAÑA	\$69,851.90	\$3,956.20	\$55,307.30
22	MATSUBITA ELECTRIC INDUSTRIAL	JAPON	\$68,147.50	\$1,223.90	\$70,100.00
23	VOLKSWAGEN	ALEMANIA	\$66,527.50	\$437.90	\$60,823.30
24	DAEWOO	COREA DEL SUR	\$65,180.20	\$466.30	\$73,091.60
25	SIEMENS	ALEMANIA	\$63,704.70	\$1,677.10	\$57,310.10
26	CHRYSLER	ESTADOS UNIDOS	\$61,397.00	\$3,529.00	\$56,184.00
27	NISSAN MOTOR	JAPON	\$59,118.20	\$690.20	\$60,246.10
28	ALLIANZ	ALEMANIA	\$58,577.20	\$1,006.30	\$200,361.90
29	U.S. POSTAL SERVICE	ESTADOS UNIDOS	\$58,402.00	\$1,567.20	\$51,803.50
30	PHILIP MORRIS	ESTADOS UNIDOS	\$54,593.00	\$6,303.00	\$54,871.00
31	UNILEVER	GRAN BRETAÑA/HOLANDA	\$52,067.40	\$2,469.70	\$30,993.30
32	FIAT	ITALIA	\$50,509.00	\$1,470.10	\$70,111.80
33	SONY	JAPON	\$50,277.90	\$1,236.10	\$45,790.70
34	DAI-ICHI MUTUAL LIFE INSURANCE	JAPON	\$49,144.70	\$1,941.30	\$225,977.40
35	IRI	ITALIA	\$49,065.70	\$279.40	\$66,392.00
36	NESTLÉ	SUIZA	\$48,932.50	\$2,751.20	\$37,905.50
37	TOSHIBA	JAPON	\$48,415.60	\$606.50	\$46,830.20
38	HONDA MOTOR	JAPON	\$48,094.50	\$1,963.60	\$33,787.10
39	ELF AQUITAINE	FRANCIA	\$48,618.00	\$1,363.70	\$47,143.40
40	TOMEN	JAPON	\$46,506.30	\$42.20	\$19,363.20
41	BANK OF TOKYO-MITSUBISHI	JAPON	\$46,451.00	\$361.60	\$606,477.80
42	VEBA GROUP	ALEMANIA	\$45,245.23	\$1,633.20	\$45,254.80
43	TOKYO ELECTRIC POWER	JAPON	\$44,735.00	\$724.50	\$114,736.50
44	TEXACO	ESTADOS UNIDOS	\$44,561.00	\$2,016.00	\$26,983.00
45	SUMMOTO LIFE INSURANCE	JAPON	\$44,053.30	\$1,658.40	\$188,553.70
46	SUNKYONG	COREA DEL SUR	\$44,031.00	\$313.00	\$30,171.00
47	NEC	JAPON	\$43,932.70	\$613.10	\$36,667.30
48	ÉLECTRICITE DE FRANCE	FRANCIA	\$43,658.70	\$209.40	\$132,976.00
49	STATE FARM INSURANCE COS.	ESTADOS UNIDOS	\$42,781.20	\$2,567.90	\$63,245.10
50	DEUTSCHE TELEKOM	ALEMANIA	\$41,910.70	\$1,166.10	\$112,120.50

## 2. MEXICO, PAIS EN VIAS DE DESARROLLO

Después de la 2ª Guerra Mundial la economía ha jugado un papel preponderante para el desarrollo de un país, en el caso de México entre 1950 y 1970 logró tasas de crecimiento económico en promedio anual del 6.6% (en promedio 3% crecimiento producto per cápita). A partir de los 70's México ha sufrido crisis económicas cíclicas que han mantenido al país en el grado de desarrollo que se encuentra actualmente.

La tasa de crecimiento promedio de 1970 a 1994 fué del 3.9%; este crecimiento se manifiesta en gran escala, insuficiente de acuerdo a las condiciones observadas en materia demográfica y social del país; en relación a la demografía, la Población Económicamente Activa (P.E.A.) es de 35 millones y cada año cerca de un millón más busca incorporarse al mercado laboral, ocasionando el crecimiento en la demanda de empleos del 3% anual<sup>6</sup>, por otra parte, en materia social, se requiere de un crecimiento económico mayor para que la población tenga un empleo bien remunerado y niveles de bienestar crecientes.

Sin embargo, el desempleo y empleo de baja productividad son características comunes en la actualidad, bajo esta perspectiva, México se enfrenta al proceso de globalización.

México como la gran mayoría de los países latinoamericanos ha estado influenciado por los cambios referentes a su liberalización y apertura económica. El entorno industrial en Latinoamérica en general, y en específico en México se juzgó ineficiente, montado en un paternalismo excesivo; que le ha traído tremendos rezagos en comparación a regiones de otras partes del mundo.

La apertura económica tiene como consecuencia:

- Abatir la inflación, por que la competencia del producto externo obligaría al industrial nacional a contener el alza de precios externos.
- Sanear la economía dejando en operación sólo a aquellas empresas que puedan subsistir sin soporte artificial producto del proteccionismo<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, p108

<sup>7</sup> Quijano, José Manuel, México: Estado y Banca Privada, p. 76

Los estragos producidos de esta apertura han sido tremendos, ya que al no estar preparado a dicha apertura, trajo como consecuencia la devaluación del peso en el año de 1994, que conllevó a la sobrevaloración cambiaria, contracción del ahorro público, cuenta corriente ampliamente deficitaria y fuertes entradas de financiamiento externo, respondiendo a la masiva salida del denominado capital golondrino; siendo conocida esta crisis por los efectos negativos que tuvo en las economías latinoamericanas como el "Efecto tequila"; México tuvo que enfrentar la siguiente situación:

- Altas tasas de interés ocasionando impactos recesivos internos elevando los costos financieros (precios de bienes y servicios) contribuyendo al aumento de la inflación interna.
- Los créditos internos son sumamente elevados y las deudas contraídas en el exterior también aumentan por el efecto devaluatorio
- Apertura para la entrada de capitales fugaces y especulativos, ocasionada por el aumento en las tasas de interés originado de la necesidad que tiene el país de capital.<sup>8</sup>

Con la apertura económica no se buscó financiar la importación de productos extranjeros, sino el financiamiento de las exportaciones mexicanas. La economía no solo debe crecer, sino lo debe hacer con calidad y es aquí donde el Estado juega un papel preponderante como principal benefactor de los servicios necesarios para que la calidad de vida sea mejor; "el gobierno es un motor de crecimiento sus políticas deben ser al interior y al exterior transparentes, creíbles y estables, a fin de ganarse la confianza de la sociedad nacional y el entorno global".<sup>9</sup>

La situación económica de México tiene su origen en los diversos errores cometidos durante su historia, el endeudamiento y malos manejos trajeron como consecuencia una planta industrial mal integrada y tecnológicamente atrasada. La burocracia es el mal que ha aquejado al servicio público, debe desaparecer como tal, dando paso a un órgano público eficiente con características propias de la economía que se desea.

---

<sup>8</sup> *Ibidem*, p.76

<sup>9</sup> Alzati, Andere, et al., *Ensayos sobre la Modernidad Nacional México en la Economía Internacional*, p.36

El estado, al ser el órgano central transformador en la macroeconomía, ha jugado un papel central en la globalización, la apertura comercial, la búsqueda de la competitividad en los mercados e invirtiendo en la infraestructura que el mercado es incapaz de proveer por sí solo.

Después de 1994 la reactivación económica no ha sido sencilla y aún se requiere de trabajar mucho, la liberalización económica vino acompañada de la venta de empresas paraestatales. La cual en la década de los 80's fue un fenómeno mundial. La desincorporación de estas empresas muestra la necesidad del gobierno de modernizarse y de esta manera controlar factores estratégicos y que proporcionen bienestar social.

La modernización tecnológica tiene su origen en la nueva concepción en relación a las ventajas comparativas, dando un gran vuelco, anteriormente Latinoamérica y México tenían como ventaja tener en su población una fuente inagotable de mano de obra barata y proveedora de materia prima. La nueva conformación mundial implica un cambio para el país en cuanto a su capacidad de recursos naturales como medio de riqueza, ahora se requieren recursos como:

- Un aparato productivo flexible, eficiente y competitivo,
- Fuerza de trabajo productiva y altamente calificada,
- Habilidad para desarrollar y adaptar tecnologías innovadoras que reduzcan costos e incentiven el crecimiento de empresas sanas
- Empresarios innovadores y agresivos capaces de desarrollar nuevas líneas de producción captando y preservando nichos de mercado respondiendo a los cambios de la demanda internacional <sup>10</sup>.

En México se presenta la disyuntiva de que por un lado se tiene que responder a la deuda social, para reactivar la economía interna y por otro lado esta el país forzado a adentrarse aún más en la globalización mundial y la apertura económica para mantenerse competitivo a nivel internacional, proveyendo a la sociedad de la infraestructura en telecomunicaciones y transportes que permita la movilidad de los productos y servicios al interior y exterior del país.

---

<sup>10</sup> Alzati, Fausto; et al., *Ensayos sobre la Modernidad Nacional México en la Economía Internacional*, p.27-46



No todo es negativo, ya que, dada la situación de país en vías de desarrollo, México al igual que Filipinas, Corea, Hong Kong y Singapur han logrado desarrollar grandes corporaciones que compiten en los mercados de exportación y que buscan oportunidades para invertir de manera directa en otros países. La transformación que sufrió la economía mexicana originada de los procesos de desregulación y apertura comercial, ha contribuido al incremento en la eficiencia del aparato productivo. Pero ciertamente el caso particular de México se caracteriza por que se requiere de un gran apoyo al sector de la mediana y pequeña empresa, para que en el futuro se hable de un mayor número de empresas mexicanas de gran magnitud y capacidad exportadora competitivas globales.

De esta manera, la economía de un país será exitosa ya no tanto de acuerdo a la ventaja comparativa originada de sus posesiones de recursos naturales, sino en relación a su ventaja comparativa originada de su superioridad tecnológica y organizacional<sup>11</sup>.

Las empresas en México están considerando la importancia de la tecnología para adentrarse de manera competitiva global de cara al próximo siglo. Se debe buscar a toda costa la modernización de los sistemas de producción, a través de la reconversión comercial que consiste en la adaptación de los recursos humanos y materiales de las empresas, a nuevas formas de comercializar sus productos y servicios, derivado todo ello de los cambios tecnológicos, económicos y sociales que vivimos<sup>12</sup>.

La creatividad, innovación y la tecnología conjuntamente pueden permitir el crecimiento de las empresas ya establecidas, de esta misma manera se abre la oportunidad para nuevas empresas con ideas frescas que logren captar lo que el cliente quiere y que las empresas ya establecidas no han interpretado.

Se requiere desarrollar nuevos productos, adecuarse a los mercados cambiantes y adquirir nuevas tecnologías para de esta manera integrarse en las cadenas globales de producción, distribución y consumo. Adentrándose a un mundo interdependiente teniendo acceso a los mercados financieros disponiendo de la información que permita predecir tendencias de los mercados internacionales.

---

<sup>11</sup> Arup, Christopher., *Innovation, Policy and Law Australia and the International High Technology Economy*, p. 7

<sup>12</sup> Ávila, Montes de Oca, Octavio Antonio., *La Mercadotecnia Lógica en el Cambio*, p. 176

La tecnología es entonces una oportunidad más para el desarrollo de la economía mundial a todos niveles, gracias a la "innovación bien encaminada permite que por vez primera la mayoría de los países pueden competir en la industria de la alta tecnología"<sup>13</sup>.

El desarrollo de la actividad productiva depende de que las condiciones económicas, políticas y sociales de un país sean las adecuadas; en México hay mucho por hacer para que estas condiciones sean óptimas.

La recesión económica y las políticas anti-exportadoras de antaño, son las causas de nuestra actual falta de estructura comercial y su centralización en centros urbanos actualmente problemáticos por diversas razones (México D.F., Guadalajara y Monterrey).

La falta de infraestructura de comunicaciones y transportes frena el país en su desarrollo, el gobierno tiene mucho que hacer y las empresas deben jugar un papel más activo, donde trabajando en conjunto o individualmente el sector privado cree infraestructura a su alcance.

"Para el año 2000 la población en México será de 110 millones de mexicanos"<sup>14</sup> que requerirán una economía estable y progresista, por lo tanto los esfuerzos deben ser mayores a los hasta ahora intentados.

---

<sup>13</sup> *Ibidem.*, p. 7

<sup>14</sup> Alzati, Colmenares, et al., *Ensayos sobre la Modernidad Nacional México en la Economía Internacional*, p.105

### 3. EXPORTACIONES NO PETROLERAS, LA FUENTE DE OPORTUNIDAD

En los países menos desarrollados durante la Segunda Guerra Mundial se dio una época de desarrollo industrial, los productos elaborados en estos países se vendían a nivel internacional, esto permitió el incremento de su capacidad de producción, México durante esta época aumentó su capacidad productiva en un 50%. Durante esos años, dado que las primeras potencias se encontraban en guerra, los países que no luchaban tuvieron la posibilidad de colocar sus productos en el exterior, lo cual permitió una mejora razonable en sus economías.

Sin embargo esta situación no fue muy duradera, al final de la guerra los países en vías de desarrollo dejan de exportar y esto provocó grandes recesiones, traducidas en diferentes problemáticas de carácter económico, social y político. El principal resultado de esta situación es que en estos países se adoptaron sistemas económicos paternalistas y cerrados a la competencia internacional. Se optó por la búsqueda de desarrollo comercial al interior, los resultados de esta estrategia no han sido los más adecuados, ya que al mantener sus economías cerradas solo se produjeron y comercializaron productos de baja calidad a precios no competitivos, el mercado se inundó de malos productos y servicios; se compraba lo que había y no lo de mejor calidad, desde la perspectiva del consumidor.

La industria nacional de México se vio afectada gravemente por esta actitud paternalista, adoptada por parte del gobierno, el aparato productivo nacional actualmente no esta acorde con las necesidades que nos plantea el ambiente competitivo internacional en el que estamos inmersos.

El camino fué equivocado ya que aún en la economía cerrada no se siguió la fórmula de que "para substituir las importaciones se requiere de la promoción de la industria doméstica a expensas de la inversión extranjera"<sup>15</sup>.

A finales de los 80's el 75% de las exportaciones mexicanas estaban basadas en tan solo 51 productos<sup>16</sup> (principalmente de origen petrolero), la actividad exportadora se encontraba centralizada en la actividad

---

<sup>15</sup> Södersten y Reed, *International Economics*, p. 416

<sup>16</sup> Unger, Kurt, *Las exportaciones mexicanas ante la reestructuración industrial internacional*, p. 189

petrolera esto nos indica la falta de apoyo al sector exportador; y más allá al productivo en general, "un país que tiene sus exportaciones diversificadas es un país menos vulnerable a su entorno"<sup>17</sup>, este es un punto de reflexión que manifiesta la vulnerabilidad que tenía la economía nacional en relación al desempeño de las exportaciones petroleras, a esto hay que agregar la falta de soporte para crear una infraestructura productiva al interior del país (carreteras, puertos, aeropuertos, corredores industriales, etc.), marcándose toda una época con la producción de artículos mexicanos de muy baja calidad y exportaciones mayoritariamente petroleras.

No se dio un impulso a la importación de medios de producción en el momento adecuado, y ahora se busca con gran ahínco la inversión directa extranjera que de alguna manera proporcione al país los requeridos medios de producción e infraestructura necesaria para el desarrollo.

México en este sentido ha realizado esfuerzos importantes al reformar en 1996 la Ley de la Inversión Extranjera con la finalidad de simplificar trámites, reducir los plazos de autorización y apoyar en términos generales a la inversión extranjera, de estos acontecimientos en 1996 se lograron captar \$8,051 millones de dólares en inversión directa y durante el primer semestre de 1997 se obtuvieron 3,762.5 millones. También se ha promovido acuerdos de protección recíproca de las inversiones (APPRI) con Argentina, España, Suiza<sup>18</sup> y el firmado en 1997 por el presidente Zedillo con Alemania.

En la década de los 80's además del fin de los sueños paternalistas de nacionalismos infundados se observa una reestructuración industrial, que trae como consecuencia una nueva conformación para la realización del comercio internacional. Las severas recesiones sufridas en los países de primer mundo conllevaron a los empresarios de estas naciones a buscar nuevos caminos para ser más productivos y obtener mayores utilidades. Bajo esta perspectiva el nuevo marco se centró en la diversificación de productos, mercados, medios y sistemas de producción, así como su ubicación geográfica.

El comercio intraindustrial surge de manera explosiva, rompiendo con las teorías clásicas económicas de especialización de producción en relación a las ventajas comparativas de un país; las exportaciones no solo llegan al consumidor final, si no se abre espacio un nuevo mercado, el industrial.

---

<sup>17</sup> Södersten y Reed, op. cit., p. 435

<sup>18</sup> Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, loc. cit., p. 15

El mercado industrial marca una nueva actitud exportadora, la viabilidad de un país exportador no se centra más en las ventajas comparativas estáticas del comercio, ahora se da por factores económicos, organizacionales o de otra naturaleza estratégica corporativa<sup>19</sup>, las empresas e industrias privadas cada vez más intervienen en el desarrollo general de la macroeconomía mundial.

Esta conformación en relación a las exportaciones permite que México así como otros países logren adentrarse a nuevas actividades industriales aún cuando no se cuente con un mercado interno amplio del producto a exportar, ya no es una determinante que un producto sea vendido internamente para poder ser exportado, bajo el régimen de apertura comercial, la producción de una empresa exportadora no está limitada por el tamaño del mercado interno<sup>20</sup>, si no a las condiciones óptimas para que una empresa pueda desarrollar sus estrategias globales.

Estas estrategias para el interior de la empresa pueden ser ejemplificadas claramente a través de la aplicación de economías de escala ó economías de alcance ó scope. Las economías de escala teóricamente establecen que, la producción crece de manera proporcional mayor al incremento en abastecimientos de los factores de producción, de esta manera si los abastecimientos son duplicados la producción será mayor al doble<sup>21</sup>. Gracias a que en las empresas se da cabida a la especialización de la mano de obra, con el tiempo acumulado y las curvas de aprendizaje un trabajador aumenta su productividad progresivamente; las economías de escala permiten que un exportador se beneficie al repartir sus costos fijos en un país grande o regular, con un mercado de consumidores relativamente extenso, podrá entonces esta empresa competir en relación al precio en los mercados globales<sup>22</sup>.

Las economías scope, se organizan para capturar ventajas de empresas cuya producción esta verticalmente integrada o cuenta con actividades diversificadas se benefician de ciertos activos de uso común, las economías scope son aplicadas por los grandes corporativos, holdings y en las joint ventures ó alianzas estratégicas.

Las exportaciones cada vez más, son el factor más importante para el desempeño de una economía, la década de los 90's se ha caracterizado por la liberalización del mercado nacional, los diversos tratados de libre

---

<sup>19</sup> Unger, op. cit., p. 192

<sup>20</sup> Alzati, Andere et al., op. cit., p. 122

<sup>21</sup> Salvatore, Dominick, *International Economics*, p. 125

<sup>22</sup> *ibidem*, Unger, p. 192

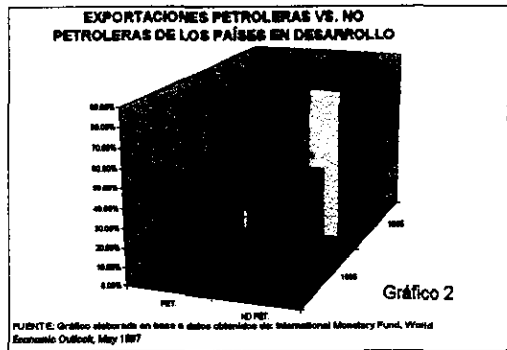
comercio, acuerdos, venta de paraestatales y en general con la apertura comercial; se abrió la puerta a las exportaciones no petroleras, principalmente las manufactureras, este fenómeno se observa en general de manera mundial en los países en vías de desarrollo (incluyendo los países industrializados de Asia -Newly Industrialized Economies-) estas exportaciones durante el período de 1985 a 1995 registraron un aumento del 35.8% (ver Tabla 2) y a la par disminuyeron sus exportaciones de origen petrolero en un 34.2%<sup>23</sup> (Ver Gráfico 2). En el caso particular de México el total de las exportaciones no petroleras en 1996 ha representado el 58.82% del PIB<sup>24</sup> (Ver Gráfico 3).

**COMPARATIVO EXPORTACIONES PAÍSES EN DESARROLLO 1985 VS. 1995**

EXPORTACIONES	1985	1995	DIFERENCIA
PETROLERAS	45.4%	11.2%	-34.2%
MANUFACTURERAS	47.2%	83%	35.8

Tabla 2

El Tratado de Libre Comercio con Canadá y Estados Unidos (TLC) o NAFTA (North American Free Trade Agreement) ha permitido un incremento del 117% en las exportaciones con Estados Unidos y del 58% con Canadá de Enero a Junio de 1997, respecto al mismo período en 1993. Desde la perspectiva estadounidense, las exportaciones mexicanas representaron el 9.8% de sus importaciones totales en 1997.



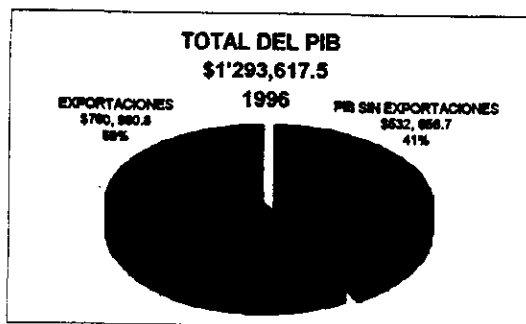
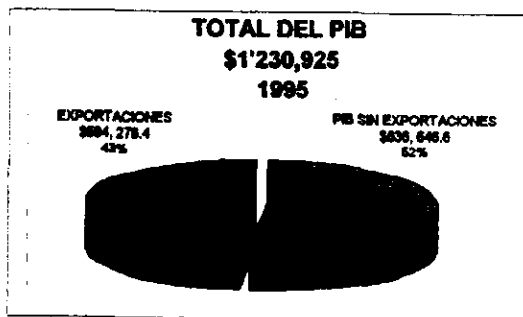
<sup>23</sup> International Monetary Fund, World Economic Outlook, Mayo 1997, p.73

<sup>24</sup> Datos obtenidos de: INEGI, Cuadernos de información oportuna, Junio 1997, p.5

Gráfico 3

EXPORTACIONES MEXICANAS Y EL PIB

AÑO	1995	1996	EN\$/MILLONES
PIB SIN EXPORTACIONES	\$636,646.6	\$532,656.7	\$1,298,080.3
EXPORTACIONES	\$594,278.4	\$780,960.8	\$34,188.6
TOTAL PIB	\$1,230,925.0	\$1,293,617.5	\$1,332,268.9
% EXPO. EN EL PIB	0.48	0.59	



FUENTE: Gráfico elaborado en base a INEGI, Cuadernos de información oportuna, Junio 1997

Por otro lado con Chile anualmente a partir de 1992 las exportaciones mexicanas han crecido a una tasa anualizada de 41%, de enero a junio de 1997 las exportaciones a ese país representaron un ingreso para México de 375 millones de dólares.

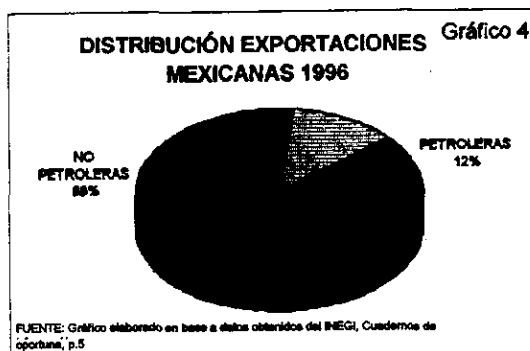
México tiene ya varios años de haber dejado de ser un país que solo dependiese de sus exportaciones petroleras, el 87.86% de sus exportaciones son de origen no petrolero (Gráfico 4 y 5). Durante 1996 y el primer trimestre de 1997 las exportaciones contribuyeron con el 40% de la expansión de la economía nacional, 96 mil millones de dólares se capturaron en 1996 y en 1997 la cifra alcanzó los 110 mil millones de dólares.

El impulso de la industria en México queda de manifiesto en estas cifras, anualmente se incorporan más de 3,800 empresas nacionales de manera directa<sup>25</sup> a este sector.

El país ha tenido grandes adelantos en materia exportadora, hoy en día las exportaciones no petroleras representan un cúmulo importante de ingreso para el país,

las exportaciones se han convertido en un factor determinante para el desarrollo económico de un país, cada vez más representan una mayor parte del PIB de la nación. Ciertamente aún en México se cuenta con graves carencias de infraestructura, créditos a muy altos intereses, burocracia y trámites engorrosos, etc. pero la exportación es un camino muy viable para sacar adelante a la economía.

Este es un mundo distinto, la globalización llega a casi todos sitios manifestando la interdependencia mundial, traducida en una red comercial cada vez más compleja, caracterizada por actividades mercantiles al exterior e interior de un país infraindustrial e intraindustrial, determinadas por un conjunto de relaciones de poder que son interdependientes una de otra, la prosperidad económica de un país depende de la prosperidad de otras economías con las que mantenga tratos y relaciones comerciales<sup>26</sup>. Por desgracia y ante la imperfección de la



<sup>25</sup> Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, op. cit., p. 18-24

<sup>26</sup> Appleyard y Field, Economía Internacional, Madrid 1995, p. 13

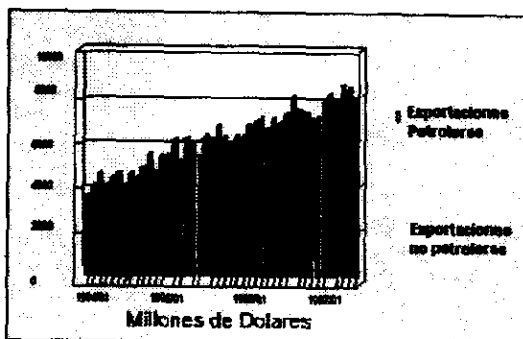


globalización comercial, los problemas no respetan las fronteras y la interdependencia entre países también promueve la expansión de problemas locales y nacionales a regionales e inclusive globales.

Gráfico 5

EXPORTACIONES PETROLERAS Y NO PETROLERAS DE MÉXICO

EXPORTACIONES	PETROLERAS	NO PETROLERAS
1986	\$6,422.80	\$71,119.00
ENERO	\$631.90	\$5,300.50
FEBRERO	\$686.10	\$5,386.10
MARZO	\$687.30	\$6,100.60
ABRIL	\$686.10	\$5,169.40
MAYO	\$612.20	\$6,215.80
JUNIO	\$754.20	\$5,984.60
JULIO	\$715.10	\$5,333.50
AGOSTO	\$786.90	\$6,312.30
SEPTIEMBRE	\$725.20	\$6,214.20
OCTUBRE	\$685.90	\$6,750.50
NOVIEMBRE	\$803.60	\$6,305.60
DICIEMBRE	\$744.30	\$6,096.30
1987	\$11,653.70	\$84,346.10
ENERO	\$804.60	\$6,398.00
FEBRERO	\$786.80	\$6,345.70
MARZO	\$878.60	\$6,736.30
ABRIL	\$861.70	\$6,633.60
MAYO	\$842.40	\$7,153.00
JUNIO	\$864.80	\$6,831.10
JULIO	\$883.00	\$7,110.30
AGOSTO	\$840.60	\$6,916.60
SEPTIEMBRE	\$1,097.90	\$7,266.20
OCTUBRE	\$1,227.30	\$8,071.60
NOVIEMBRE	\$1,008.10	\$7,461.20
DICIEMBRE	\$1,129.20	\$7,379.60
1987	\$3,877.00	\$30,311.50
ENERO	\$1,075.20	\$7,169.50
FEBRERO	\$886.60	\$7,169.60
MARZO	\$866.90	\$7,832.80
ABRIL	\$846.30	\$6,169.60



FUENTE: INEGI, Web Site <http://www.inegi.gob.mx>, Octubre 1997

#### 4. TIPO DE CAMBIO, EL RIESGO PARA LOS PAÍSES MENOS DESARROLLADOS

Estamos adentrándonos a una tercera revolución industrial donde se da la innovación y la difusión tecnológica. Esta ha ocasionado la generación de una economía cada vez más integrada e interdependiente en la que la conformación de una industria requiere ser mas competitiva y organizada, debido a que las diversas etapas de un proceso productivo pueden estar dispersas en los cinco continentes; con esta diversificación geográfica las relaciones financieras sufren cambios muy interesantes, las exportaciones e importaciones y las transacciones monetarias de tipo de cambio, son cosa de todos los días.

El movimiento de activos financieros y bienes y servicios a nivel mundial se refleja en la balanza de pagos, estas actividades se llevan a cabo entre diferentes países, cada uno con su respectiva moneda. Para la existencia del tipo de cambio se requiere de dos países y que exista una conexión específica entre sus monedas, de modo que las dos partes pueden calcular el valor de una transacción determinada en su propia divisa nacional<sup>27</sup>.

*En otras palabras, el tipo de cambio es el precio de una moneda en términos de otra. Sin olvidar la necesidad de una simetría entre las dos monedas; puede precisarse como el monto de una moneda extranjera para la adquisición de una moneda local, o bien el costo de la moneda local para vender una moneda extranjera<sup>28</sup>.*

El precio de la moneda es el resultado de las fuerzas de la oferta y la demanda de la divisa extranjera en un período de tiempo determinado<sup>29</sup>. El mercado de divisas, se constituye por la red mundial de mercados e instituciones que maneja el intercambio de divisas.

Estas transacciones de tipo de cambio conforman el Mercado Cambiario Mundial ó World Exchange Market este permite que se den variaciones en los tipo de cambio y al tratarse de transacciones desarrolladas en diversos centros financieros del mundo, se permite la variación en los tipos de cambio y en esto radica el atractivo para poder comprar o vender una determinada moneda<sup>30</sup>, es decir la opción de ver el tipo de cambio como un negocio, conforma esta actividad financiera.

---

<sup>27</sup> Appleyard y Field, op. cit., p. 522

<sup>28</sup> Södersten y Reed, op. cit., p. 510

<sup>29</sup> *Ibidem*, Appleyard y Field

<sup>30</sup> *Ibidem*, Södersten y Reed

En el World Exchange Market las transacciones comerciales son realizadas en diversas monedas los intermediarios en estas transacciones son los bancos más importantes del mundo. Estos bancos se encuentran intercomunicados a través de una sofisticada y avanzada red de telecomunicación esta red comunica a los bancos entre sí y con sus mejores clientes. De esta manera no existe en ocasiones contacto físico entre los participantes del mercado cambiario.

Algunos de los bancos más importantes tienen instalados computadoras denominadas dealing screens en sus instalaciones comerciales a través de estas terminales los bancos pueden realizar negociaciones y recibir confirmación a través de impresoras en línea. Las transacciones telefónicas son usuales y son confirmadas vía fax<sup>31</sup>.

Los bancos con servicio de intercambio mundial cuentan con servicios en línea que permiten de manera casi simultánea conocer los acontecimientos de carácter político, social y económico que pueden influenciar los niveles y tipos de cambio.

Gracias a la sofisticación del cómputo hay bancos que realizan transacciones intercambiarias durante las 24 hrs. En diferentes zonas y mercados mundiales<sup>32</sup>.

La Internet en este sentido tiene especial significado ya que al interconectar a los corporativos financieros con sus clientes ofrecen servicios de consultoría, así como también proporcionan un gran cúmulo de información referente a la situación cambiaria.

La Internet en el Mercado Cambiario Mundial tiene aún un extenso potencial por desarrollar. Este negocio maneja muchos millones de dólares y sus implicaciones afectan a los países que no cuentan con una economía cimentada sólidamente.

El mercado de intercambio mundial proporciona los medios por los cuales los individuos e instituciones realizan el intercambio de la moneda mundial para satisfacer sus necesidades<sup>33</sup>. Este intercambio se da por diversas circunstancias, desde el hecho de querer adquirir productos en el extranjero, comprar activos fijos, invertir en el mercado extranjero o bien la simple especulación con la moneda<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Khambata y Ajami, op. cit., p. 128

<sup>32</sup> *ibidem*

<sup>33</sup> *ibidem*

<sup>34</sup> Appleyard y Field, op. cit., p. 120

Como negocio el World Exchange Market implica cierto grado de riesgo, debido a que en una transacción de intercambio ó adquisición de moneda el comprador y el vendedor corren el riesgo de que se deprecie la moneda y de esta forma el valor de la misma disminuya, ocasionando una pérdida a alguna de las partes de la transacción derivada del juego de la oferta y la demanda. Los mercados mundiales de intercambio tienen ciertos mecanismos a nivel macroeconómico para disminuir el riesgo como es el financiamiento<sup>35</sup>, pero cuando hay malos manejos o el financiamiento es insuficiente, las economías poco sólidas se colapsan y caen en severas crisis económicas.

Un país que no ha logrado consolidar su moneda con suficientes reservas para amparar el valor de esta o no cuenta con el financiamiento de la oferta para satisfacer la demanda es proclive a caer en problemas devaluatorios.

Los países en desarrollo tienden a afrontar esta riesgosa situación, al estar en la línea divisoria entre continuar siendo un país pobre o en desarrollo, aspirar a ser un país desarrollado, implica que en primera instancia se viva un desequilibrio monetario por la necesidad del dinero para financiamiento y reactivación económica.

México como país en desarrollo ha tenido que enfrentar esta situación en diversas ocasiones, las crisis realizadas durante el último cuarto de siglo se han visto influenciada por alguna de las siguientes causas:

- Estructura económica con severas distorsiones y rigideces.
- Insuficiencia del ahorro interno con marcados períodos de contracción del mismo.
- Lapsos de amplia disponibilidad del crédito externo para el financiamiento de déficits anteriores.

En la crisis del '76 y '82 tuvo especial significado el deterioro de las finanzas públicas y que se mantuviese una estructura económica obsoleta, originándose la sobrevaluación cambiaria, contracción del ahorro público, cuenta corriente ampliamente deficitaria y fuertes entradas de financiamiento externo.

De 1983 a 1988 el ahorro en el país aumentó, pero este período se caracterizó por el estancamiento económico, la inversión disminuyó por la falta de apoyo externo y el apoyo interno se centro en el pago de servicios de la deuda, contraída en años anteriores.

A finales de la década de los 80's se inició un proceso de apertura comercial y de corrección de las finanzas públicas. A partir de 1988, la apertura se generalizó, abriéndose nuevos caminos para la inversión privada

---

<sup>35</sup> Khambata y Ajami, op. cit., p. 128

mediante la privatización de empresas paraestatales. De 1989 a 1994 se dio el mayor ahorro externo de la historia, esto permitió que el país tuviese un crecimiento económico sobresaliente.

Pero la realidad es que no se invirtió para cumplir con la necesidad social, llegando la crisis de 1994 se plantea el entorno con un cambio estructural bajo el marco de la apertura comercial, desafortunadamente no se han creado las condiciones adecuadas para que se generen los recursos necesarios para retribuir el ahorro interno y externo<sup>36</sup>.

Un país en desarrollo para estar a la par de las economías de avanzada requiere tomar riesgos que pueden afectar a la sociedad en general, como ha sucedido con México. Luego de la crisis se han mantenido los índices macroeconómicos adecuados, las exportaciones han sido mayores que las importaciones, lo cual indica una balanza superavitaria ayudando a que en la economía se de un flujo de efectivo adecuado (Ver Gráfico 6). Aunque se muestra una marcada tendencia al déficit por un aumento en las importaciones que pueden marcar una problemática futura para el país.

La crisis no solo afecta a México y Latinoamérica aún cuando los países en desarrollo en general (Incluyendo los NIE Asiáticos) en 1996 crecieron en un 6.5%, muchos son los países que aún buscan el bienestar para sus sociedades. La economía mexicana se recupera de la crisis del '95 y vuelve la confianza luego del pago realizado de préstamos y en Argentina y Brasil continua la recuperación manteniendo su inflación en porcentajes de un dígito.

En Asia se dio la problemática de Tailandia en 1996, quedando de manifiesto la presión en el mercado de cambio mundial<sup>37</sup>. La devaluación de Tailandia originó que su moneda perdiese su valor respecto al dólar en un 30%, las monedas de Filipinas, Malasia, Indonesia, Singapur, Hong Kong y Corea se contagiaron; ocasionando una disminución en el crecimiento económico del área con más desarrollo en la década de los 80's<sup>38</sup>.

Casi todas las economías de Asia han sentido el caos, derivado de la ola devaluatoria, se generaron altos intereses originados del temor por parte de los mercados internacionales ante una posible devaluación, baja de precio en sus exportaciones (ya que con la devaluación se intensifica la competitividad), disminución del

<sup>36</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, p. 133

<sup>37</sup> International Monetary Fund, Global Economic Prospects and Policies, p. 135

<sup>38</sup> McDowell, Patrick. "Europe Reassures Asia on Single Currency" Mexico City Times, Septiembre 20, 1997 p.10

flujo de efectivo debido al retiro de dinero por temerosos inversionistas y quizás el crecimiento de Asia ha caído en un bache<sup>39</sup>.

El efecto devaluatorio ha traído consigo severas dudas en relación al milagro asiático. La gran lección de los problemas en Asia ausencia de solo es para los economistas, también es para los gobernantes; cuando las economías asiáticas solo indicaban crecimiento y progreso (buenas noticias) se puede estar convencido de que los planeadores estrategas de esas economías sabían lo que estaban haciendo y los riesgos que se tomaban<sup>40</sup>.

Una vez mas queda de manifiesto la importancia del gobierno para satisfacer realmente las necesidades de su nación en su totalidad, y es que en el caso específico de Asia, la economía asiática probablemente ha crecido derivado del incremento en la participación de su fuerza laboral, proporcionando educación básica a todo mundo y triplicando la inversión en relación a su PIB, pero estos cambios son irrepetibles<sup>41</sup>, la economía mundial no esta aún apta para una liberalización y apertura total, ya que muchos países tienen graves carencias a su interior, pues no cuentan con la infraestructura que permita su permanencia en un ambiente tan competitivo, como el establecido por la globalización.

Una gran parte del mundo en desarrollo, no ha observado aún los beneficios de la globalización, muchos países han visto crecer su estándar de vida solo de manera modesta y pierden distancia en relación con las grandes economías<sup>42</sup>. Se requieren de estrategias agresivas con enfoques contingenciales para la resolución de posibles problemas con el tipo de cambio, el optar por dar paso atrás a la liberalización puede ocasionar severos resagos, y es que el riesgo es latente, "Mientras estamos preparados para la liberalización, queremos que todo este bien regulado protegiendo a la población en general y la economía de la especulación excesiva" expresó Anwar Ibrahim Ministro de Finanzas de Malasia luego de la devaluación en Tailandia<sup>43</sup>.

La competencia entre los países en desarrollo es atroz, Chile y Malasia se han beneficiado considerablemente por las fuertes políticas macroeconómicas y de apertura, reformas de mercado que permiten su rápida integración en la economía y sistema financiero global<sup>44</sup> siendo considerados países progresistas, las reglas están dadas, se requiere de creatividad y actitudes positivas para enfrentar el caótico entorno económico

<sup>39</sup> Krogman, Paul, "What ever happened to the Asian Miracle?", Fortune International, Agosto 18, 1997 p. 8

<sup>40</sup> *ibidem*, p. 9

<sup>41</sup> *ibidem*, p. 9

<sup>42</sup> *ibidem*, International Monetary Fund, p. 13

<sup>43</sup> *ibidem*, McDowell, p. 10

<sup>44</sup> *idem*, International Monetary Fund

creando programas que permitan a los países en desarrollo seguir creciendo, se requiere de más trabajo y estrategias claras con beneficios al interior, pero con una marcada tendencia a la apertura; como por ejemplo la ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) tiene planeado crear un fondo regional para cooperar en las posibles crisis financieras y de esta manera evitar una devaluación, este aún es un proyecto pero se planea que con esto se hará frente a cualquier tipo de problema devaluatorio<sup>65</sup>.

Estar preparados, para cualquier incidente financiero que salga de control es el camino más acertado; así como trabajar consolidando las bases para que la moneda tenga fortaleza, no con base al valor de la moneda, sino en relación a la productividad de la sociedad en general que le soporte sirviendo de eslabón para vigorizar el comercio internacional de cada país.

---

<sup>65</sup> *Ibidem*, McDowell, p. 10

Gráfico 6

ZONA ECONÓMICA	EXPORTACIONES ENERO-MARZO '97	IMPORTACIONES ENERO-MARZO '97	BALANZA COMERCIAL
ASOC. LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN (ALADI)	\$876,978.00	\$308,103.00	\$568,875.00
MERCADO COMÚN CENTROAMERICANO (MERCOCOMUN)	\$146,733.00	\$26,825.00	\$119,908.00
RESTO AMÉRICA LATINA	\$141,708.00	\$9,890.00	\$131,818.00
COMUNIDAD CARIBEÑA (CARICOM)	\$32,969.00	\$15,976.00	\$16,993.00
CANADA	\$296,786.00	\$307,456.00	-\$10,670.00
ESTADOS UNIDOS	\$13,815,847.00	\$17,597,615.00	-\$3,781,768.00
RESTO AMÉRICA	\$111,827.00	\$505.00	\$111,322.00
EUROPA ORIENTAL	\$15,088.00	\$68,112.00	-\$53,024.00
COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA (CEE)	\$589,170.00	\$2,125,471.00	-\$1,536,301.00
ASOCIACIÓN EUROPEA DE LIBRE COMERCIO (AELC)	\$70,310.00	\$123,585.00	-\$53,275.00
RESTO EUROPA	\$1,311.00	\$7,547.00	-\$6,236.00
TAIWAN	\$4,539.00	\$200,872.00	-\$196,333.00
ASIA	\$336,047.00	\$2,171,107.00	-\$1,835,060.00
MEDIO ORIENTE	\$34,066.00	\$68,717.00	-\$32,651.00
ÁFRICA	\$5,982.00	\$61,903.00	-\$55,921.00
OCEANÍA	\$11,570.00	\$65,655.00	-\$54,085.00
OTROS	\$8,171.00	\$15,034.00	-\$6,863.00
	\$16,468,502.00	\$23,170,673.00	-\$6,672,171.00

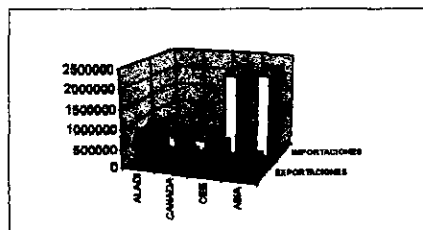
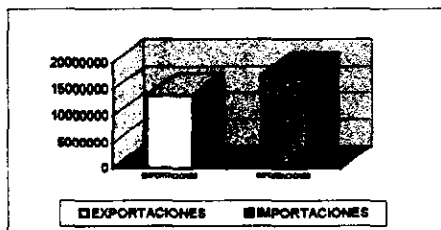
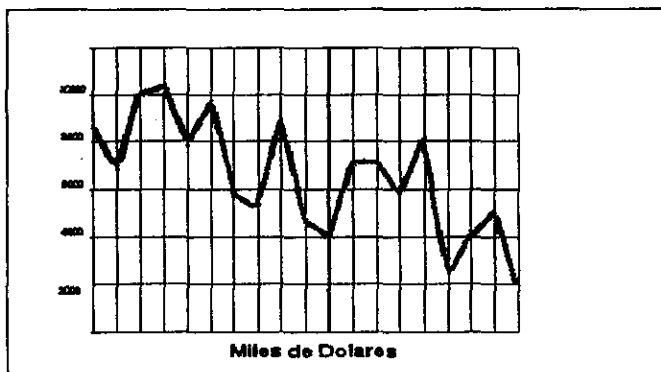


Gráfico elaborado en base a: INEGI, Cuadernos de Información Oportuna, Junio 1997

### BALANZA COMERCIAL DE MÉXICO



Fuente: INEGI, Web Site, <http://www.inegi.gob.mx>



## 5. COMERCIO INTERNACIONAL CRECIMIENTO LOCAL Y DESARROLLO GLOBAL

El comercio internacional es la capacidad de mercantilismo entre los países del mundo para el intercambio de bienes y servicios derivado de la satisfacción y superación de las necesidades de los consumidores en el mundo; este marca la integración mundial y la concepción de la globalización. El comercio internacional es un mosaico, cada país es una pieza con identidad propia<sup>46</sup>.

Más y más compañías, algunas de las cuales tienen sus niveles anuales de ventas en mercados internacionales mayores al PIB de algunos países pobres, consideran que cada región del globo es un sitio factible, fuente de materia prima, materiales, labor o como una posibilidad de nuevo mercado<sup>47</sup>. El comercio internacional permite un mayor incremento en los beneficios y utilidades de la empresa.

“Exportar o morir” era el eslogan en Europa en los años 20’s y 30’s de este siglo, cuando los países de la región comenzaron a observar que el comercio extra fronteras y la interdependencia eran fundamentales para sobrevivir. Ya que la exportación como principal virtud permite la generación de nuevos empleos; el Departamento de Comercio de Estados Unidos calcula que por cada billón de exportaciones manufactureras se generan 20,000 trabajos<sup>48</sup>. Derivado de esta cifra, indica él por que de la continua promoción a las exportaciones.

Con la industrialización mundial existente, el comercio internacional a lo largo de las décadas a ido en constante crecimiento. En 1948 el comercio representaba 51.5 billones de dólares, en 1970 de 331 billones y en 1986 ya había aumentado a 2,627 trillones (World Bank 1990)<sup>49</sup>, lo cual indica el tremendo crecimiento de la actividad.

La globalización y apertura hacia la exportación ha permitido que muchas economías crezcan derivado del comercio internacional que han experimentado en el último cuarto de siglo (Tabla 3); el comercio internacional ha producido un ambiente de alta competitividad, donde para poder vender un producto se requiere ofrecer más que lo que ofrecen los demás; derivado de esta competitividad el comercio marca en términos absolutos, como los diferentes países buscan sobresalir a través de las diversas opciones para desarrollar los negocios internacionales.

<sup>46</sup> Astell, Roger E., *The Do's and Taboos of International Trade a Small Business Primer*, p. 188

<sup>47</sup> Khambata y Ajami, *op. cit.*, p. 3-4

<sup>48</sup> *ibidem*, Astell, p.22

<sup>49</sup> *idem*, Khambata y Ajami, p. 44

Tabla 3

**ECONOMÍAS DESARROLLADAS**

	IMPORTACIONES			EXPORTACIONES		
	1975	1985	1995	1975	1985	1995
RECURSOS PRIMARIOS	10.2	6.8	5.2	7.1	5.6	4.2
PETROLEO	26	22.4	8.4	5.9	8.9	3.8
MANUFACTURAS	63.8	70.8	86.4	87	85.5	92

**ECONOMÍAS EN DESARROLLO**

	IMPORTACIONES			EXPORTACIONES		
	1975	1985	1995	1975	1985	1995
RECURSOS PRIMARIOS	5.7	6.1	5	10.1	7.4	5.7
PETROLEO	15.9	19.9	7.2	61.4	45.4	11.2
MANUFACTURAS	78.4	74	87.8	28.2	47.2	83

FUENTE: International Monetary Fund, World economic Outlook, May 1997, p.73

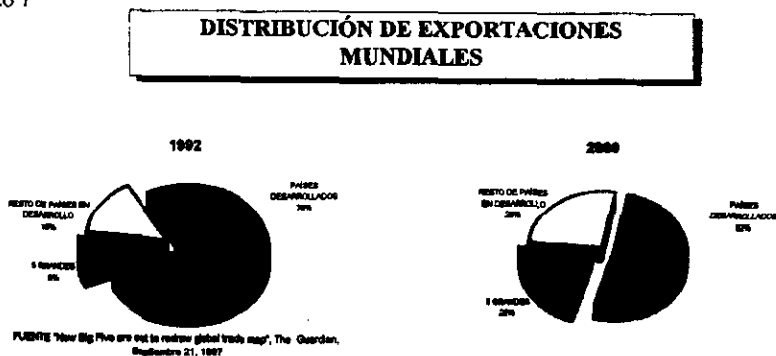
Las naciones industrializadas en crecimiento como los tigres asiáticos (Corea, Singapur, Taiwan y Hong Kong) han cambiando el patrón de negocios, anteriormente el modelo era comercializar nación industrializada con otra nación industrializada, dando paso a que en la actualidad un país industrializado comercializa de manera común con una nación en desarrollo, el comercio en los países menos desarrollados, permite un mejor estándar de vida para los ciudadanos, consolidándose el comercio internacional como opción de desarrollo<sup>50</sup>.

Como consecuencia de esta nueva conformación comercial, el mapa económico será redibujado en las próximas dos décadas, los países en desarrollo se convertirán en la fuerza dominante en el comercio global. Los cinco países en desarrollo más importantes según el World Bank, Brasil, China, India, Indonesia y Rusia. En los próximos 25 años serán el motor generador de un cambio en la economía mundial en base a su capacidad de mercado; actualmente la participación del mercado (market share) de los nuevos cinco grandes con la Unión Europea es de un tercio de lo que esta produce, pero para el año 2020 será del 50% (Gráfico 7)<sup>51</sup>

<sup>50</sup> ibidem, Khambata y Ajami, p.44

<sup>51</sup> Deany, Charlotte, "New Big Five are set to redraw global trade map", The Guardian, Septiembre 21, 1997, p. 6

Gráfico 7



Los paradigmas del comercio internacional se rompen conforme las economías en desarrollo pueden responder a la demanda mundial con productos de calidad, a precio competitivo y con el servicio suficiente que les permita posicionarse en la mente del cliente.

Con técnicas estratégicas que transformen las decisiones financieras en preguntas de mercadotecnia, el proceso de manufactura estará centrado en la tecnología computarizada, y el diseño del producto dependerá de la retroalimentación que se reciba del mercado, de esta manera el ejecutivo necesitará de un background sumamente variado.

Las empresas tendrán que diversificar sus mercados así como sus productos y ser competitivos en diferentes industrias. El incremento en la competencia hará obsoleto el crecimiento local del ejecutivo, los ejecutivos actuales requieren de experiencias en el extranjero que les permitan responder a cualquier contingencia y a la competencia internacional, así como también permite tener una visión global de las oportunidades que se presentan para su producto o servicio<sup>52</sup>.

Los países en desarrollo ocasionalmente no cuentan con sus propias empresas multinacionales para exportar en gran escala; las industrias domésticas suelen ser pequeñas y deben conformarse con el mercado que les deje las Corporaciones Multinacionales (MNC's); haciendo la economía local vulnerable hacia cualquier tipo de racionalización global en dichas empresas. La industria local tiene acceso únicamente a oportunidades donde haya dependencia con estas ya que hablar de adquisiciones, fusiones, joint ventures, etc. confirma la dependencia de la economía nacional a estas empresas.

<sup>52</sup> Benett, Amanda, "The chief executive in year 2000 will be experienced abroad", Wall Street Journal, Febrero 27, 1989, pp. 22-23

Sin embargo estas economías tienen ciertas fortalezas aprovechables y que en determinado momento les puede establecer como países con ciertas ventajas locales como: educación, capacitación, Investigación y Desarrollo, infraestructura, beneficios fiscales, regulaciones laborales y sociales, mano de obra, etc.

La conformación de profesionistas locales capaces de crear empresas propias enfocadas a la globalización, pueden ser hoy una realidad; con el adecuado planteamiento y saber- como (know-how) de los negocios, los países en desarrollo pueden hacer frente al ambiente de alta competitividad.

Se puede observar bajo estas circunstancias el devenir del mundo hacia la fragmentación industrial, ocasionada principalmente por el desarrollo financiero en los 80's que en la actualidad afecta para definir que y como invertir; la internacionalización financiera ha traído como consecuencia una disminución en la actividad productiva y un aumento en las actividades de especulación en la banca; que afecta a las economías que buscan salir adelante, la única respuesta a esta ola especulativa, puede ser crear empresas poderosas sanas y productivas<sup>53</sup>.

El comercio internacional había sido visto como un gran cúmulo de trámites y montos de capital importantes para invertir en esta odisea, existen muchas posibilidades para cualquier empresa sin importar tamaño o giro; se puede lograr ventas en el extranjero sin la necesidad de contar con presencia o dependencia externa. La venta directa al usuario final y la entrega por medio de pedido son solo dos maneras de atacar un mercado global. Es una realidad que tener presencia exterior promete grandes posibilidades de desarrollo del comercio, sin embargo ya no es una determinante el hecho de exportar y tener presencia como requisito previo, los medios de comunicación y el constante flujo de información permite que las distancias físicas sean superadas por objetivos de carácter cualitativo como son el servicio y el producto en sí de una calidad excelente.

Para el exportador es más importante realizar una investigación a fondo para saber el comportamiento del mercado extranjero de manera objetiva, de lo contrario, una exportación continua provoca que la empresa no tenga mercado si no un punto de ubicación de inventarios en el extranjero<sup>54</sup>, no conocer que posibilidades reales tiene el producto, termina con las aspiraciones de cualquier interés por adentrarse en la globalización.

La estrategia de lanzarse al mercado internacional sin previa investigación, hace que la empresa sea vulnerable a la velocidad del cambio y que se muestre incapaz de identificar una oportunidad en el mercado por la falta

---

<sup>53</sup> Anup, op. cit., p. 22-33

<sup>54</sup> Palivoda, Stanley Jr., La Esencia de la Mercadotecnia Internacional, p. 27

de información, alcanzando de este esfuerzo, representación débil en el mercado y sin respuesta<sup>55</sup>. Haciendo de la comercialización internacional una estrategia sin resultados.

Para adentrarse al comercio internacional se debe elaborar un plan de mercadotecnia que debe considerar entre otros a los siguientes puntos:

- Objetivos (¿Qué busco alcanzar?, ¿Qué ventajas particulares me ofrece el comercio internacional?).
- Apreciación personal (¿Qué indicador tengo para pensar que mi producto puede ser exportado?, ¿Qué he conocido en mi investigación acerca del potencial de mi mercado meta (target) extranjero?, ¿Parece ser una oportunidad?, ¿Cuáles son los obstáculos?).
- Recursos (¿Tenemos la capacidad de venta extra?, ¿Estoy preparado para modificar mi producto si las exportaciones son provechosas?, ¿Tengo tiempo para plantear el siguiente paso al exportar?).
- Proforma financiera (¿Cuándo y en cuanto tiempo se realizará la investigación de mercados?, ¿Cuánto costará el proceso de exportación?, ¿Qué costos adicionales podrían surgir?, ¿Qué estimaciones de egresos e ingresos por exportación se esperan?).
- Siguiente fase (¿Se ha definido el procedimiento?, ¿Cuál es el mercado más promisorio?, ¿Cómo y cuándo se evaluarán los resultados?)<sup>56</sup>.

El reto está dado, las condiciones actuales permiten que con un poco de espíritu emprendedor, conocimiento de los procedimientos, capital, inversión en aplicaciones tecnológicas y la debida atención a nuestro mercado meta, se puede conformar una mezcla de mercadotecnia moderna acorde a nuestra realidad, que permita alcanzar el éxito internacional.

Después de todo si bien en los países en desarrollo no se cuenta con los suficientes recursos económicos de los países avanzados, eso tampoco impide que se tengan aspiraciones de superación en todos sentidos y el deseo de tener empresas exitosas<sup>57</sup>; la globalización nos da la oportunidad de desarrollar un estilo diferente de trabajar más allá de nuestras fronteras nacionales.

---

<sup>55</sup> *idem*, p.26

<sup>56</sup> *Amell*, *op. cit.*, p. 60

<sup>57</sup> *Ávila, Montes de Oca*, *op. cit.*, p.4

## Capítulo II

### GLOBALIZACIÓN MUNDIAL: EL PRODUCTO CAPITALISTA

## 1. TEORÍA ALDEA MUNDIAL: UN ANTECEDENTE CLAVE.

En la historia antigua, el hombre se veía inmerso en un medio geográficamente cerrado, los medios de transporte y comunicación no permitían que tuviese acceso al mundo que le rodeaba. Con el avance tecnológico e ideológico, a lo largo de muchos años se ha transformado esta tendencia; del campesino que necesitaba de un animal domesticado para transportarse al poblado o la aldea más próxima, se concibe hoy al *hombre cosmopolita que por negocios viaja por avión tremendas distancias cruzando océanos, rompiendo la barrera del espacio; conformando la aldea global, dispersa por todo el mundo. La evolución natural del hombre ha sido pasar de ser pueblos autosuficientes a ciudades autosuficientes que negociaban con otras ciudades. Mientras, de manera macroeconómica se gestaban naciones-estado con economía propia y autosuficiente, creándose el ente nación; con tareas bien definidas para cada nación, se establecía el orden mundial; hoy día la economía se reorganiza, las tareas se expanden entre las naciones, creando una economía integrada global con interdependencia entre los países*<sup>58</sup>.

La aldea global es una idea abstracta como resultado del rompimiento de paradigmas de comunicación y espacio; derivando la interdependencia originada del intercambio de fuerzas económicas que han llevado al mundo a la condición que hoy día guarda, caracterizada por la integración global que puede ser vista en cualquiera de las siguientes modalidades:

- Nación-Nación
- Asociación de libre comercio
- Unión aduanera
- Mercado común
- Unión económica
- Integración económica completa ó unión política

La relación nación-nación permite crear regulaciones de carácter legal para un mejor desarrollo de la actividad comercial e interacción social, entre ambos países. El crecimiento y buen estado de la relación permitirá una mayor integración entre los países.

---

<sup>58</sup> Nasbitt y Aburdene, *Megatrends 2000 Ten New Directions for the 1990's*, p. 21

El libre comercio es la forma menos restrictiva de la integración económica, todas las barreras arancelarias son eliminadas poco a poco. No se generan barreras comerciales por bloque y cada país define su política económica en relación a los países no miembros de la alianza. Por otro lado, la unión arancelaria establece además de la eliminación de las barreras arancelarias entre sus integrantes, se define una política arancelaria a seguir por todos los miembros integrantes a los no miembros, se da una posición por bloque.

El mercado común permite el libre movimiento de medios de producción, mano de obra, capital y bienes y servicios. Los países con mercado común se vuelven más competitivos, el incremento del tamaño del mercado es el resultado básico de la integración económica, así como el desarrollo de firmas más competitivas y la opción para el consumidor de productos con precios más bajos. Resultado de la aplicación de economías de escala como resultado de la disminución de costos por la producción de larga escala.

La integración económica también afecta la productividad, cuando los factores de producción tienen libre acceso aumentarán la riqueza de los países con mercado común<sup>59</sup>. El movimiento de estos medios ira de zonas de baja productividad a otras de alta; además de que un aumento de comunicación a lo largo de las culturas resulta del libre movimiento de personal, ya que el movimiento de individuos trae como resultado un mejor entendimiento entre diferentes culturas.

Esta última modalidad indica el interés real de la interdependencia eventualmente se dará un libre comercio entre las naciones, como sucede al interior de un país. Nadie sabe cual es la balanza comercial entre Denver y Dallas o Frankfurt y Düsseldorf, y no será -en tiempo- conocida el saldo entre Japón y Estados Unidos<sup>60</sup> ó entre México y Noruega, de manera abstracta se vislumbra a la aldea mundial.

Una integración total llevará tiempo, la clave se encuentra en el proceso integrador con sus consecuencias y la movilidad del hombre a lo largo del planeta.

La integración se da por etapas, ya que por un lado se observa el proceso de ambientación del sistema al entorno cambiante y por otro lado se encuentra la movilidad referida a la adaptación del ser humano; rompiendo con paradigmas, referentes a una mentalidad retadora y estima alta capaz de creer en la capacidad humana para crear un mundo integrado; con la integración económica se crea un ambiente más competitivo y se disminuye el poder monopolista y fomenta la inversión<sup>61</sup>.

---

<sup>59</sup> Khambata y Ajami, op. cit., p. 329

<sup>60</sup> idem, Nashitt y Aburdene, p. 22

<sup>61</sup> Appleyard y Field, op. cit., p. 526



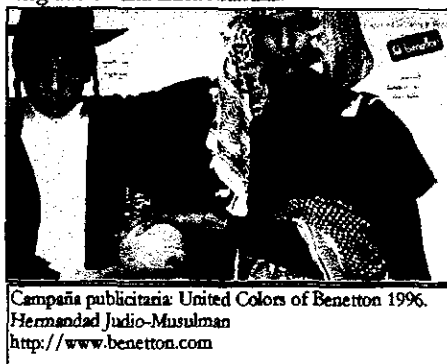
Nunca antes significaron tan poco las distancias; mucha gente vive en la tranquilidad del medio-oeste de Estados Unidos y trabaja en la frenética costa este, buscando lo mejor de dos mundos. Los viajes regulares con actividades cotidianas son muy comunes. Nunca fueron más numerosas, frágiles y temporales las relaciones del hombre con el lugar<sup>62</sup>, la distancia geográfica ya no es un inconveniente.

La movilidad rompe con las fronteras nacionales. La movilidad en las naciones desarrolladas, es un estilo de vida una liberación de los constreñimientos del pasado, un paso hacia el más opulento futuro<sup>63</sup>.

El rompimiento del hombre con su lugar, es paralelo al rompimiento con sus cosas, en ambos casos el hombre se ve obligado a atar y desatar sus lazos con mayor rapidez. En ambos casos, siente una aceleración del ritmo de vida<sup>64</sup>.

En términos figurados, "gastando los lugares y prescindiendo de ellos". En este sentido debido a las vías de comunicación y a su infraestructura, existe una laguna entre los países desarrollados y los subdesarrollados, esto además de consecuencias económicas tiene consecuencias culturales y psicológicas que de alguna manera detienen el flujo evolutivo que nos lleva a la concepción real de una aldea global que alcance todos los rincones del planeta, la integración permitirá un crecimiento enorme, habrá abundancia natural de los recursos, provisión excesiva por la gran oferta existente. Desde mediados de los 80's ha habido suficiente comida para alimentar a la población mundial, la hambre persiste por problemas políticos y de distribución<sup>65</sup>; es una carrera contra el tiempo, se forma parte de la aldea global que nos transporte a un mundo a lo menos idealista de bonanza, lleno de retos y esperanza, ciertamente no del todo benévolo, después de todo, las crisis económicas globales, el deterioro del medio ambiente, los altos índices de violencia y enfermedades que atacan al hombre y que aún no tienen vacuna, son problemáticas de carácter global; que requieren soluciones de un mundo distinto al actual, un mundo integrado en una aldea mundial.

### Gráfico 8



<sup>62</sup> Toffler, Alvin, *El Shock del Futuro*, p. 134

<sup>63</sup> *Ibidem*, Toffler, p. 113

<sup>64</sup> *idem*, Toffler, p. 121

<sup>65</sup> *Ibidem*, Nambir y Abundance, p. 24

## 2. CAMBIOS SOCIALES, POLÍTICOS Y ECONÓMICOS QUE PERMITEN CREER EN UNA INTEGRACIÓN MUNDIAL.

La evolución natural de la humanidad nos lleva a la transformación del entorno donde vivimos, de esta manera se establecen las condiciones que marcan el camino a seguir. La transformación es el cambio, vislumbrado como una corriente tan poderosa que derriba instituciones, trastorna nuestros valores y arranca raíces. Por medio del cambio el futuro invade nuestras vidas. El cambio es una fuerza concreta que cala hondo en nuestras vidas personales, que nos obliga a representar nuevos papeles<sup>66</sup>.

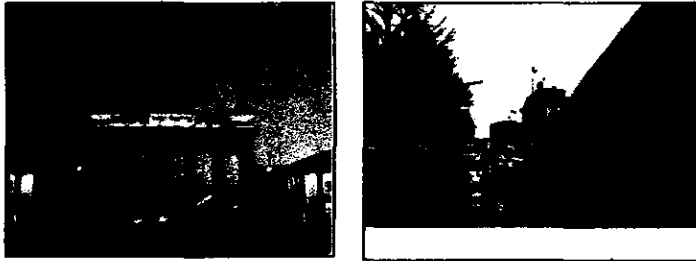
El cambio es el motor de la humanidad, permite la existencia del hoy y del ahora, es imprevisto, intachable y no se sabe como influye en nuestras vidas, si es bueno o es malo. En este último cuarto de siglo se han observado cambios mundiales que han transformado el ambiente de manera impresionante, influyendo a la política, economía y sociedad de igual manera por su naturaleza internacional.

Son muchos los factores que han influido en la conformación del actual entorno; nuestro presente es resultado del paso de la evolución que ha dejado grandes huellas en las décadas de los 80's y 90's; entre los principales acontecimientos, que nos marcan son:

- **CAMBIO EN LA RELACIÓN OCCIDENTE-ORIENTE (FIN DE LA GUERRA FRÍA):** Después de la caída del bloque socialista entre 1989 y 1990 con la Unificación de Alemania y la División de la Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas se observa un cambio en la forma de relaciones político-económicas, los países anteriormente comunistas han optado por una organización política y social de carácter liberal democrata; esto permite tener una perspectiva de opción de desarrollo de nuevas relaciones con estos países. Mijail Gorbachev con la reforma político-social perestroika conmocionó el mundo detrás de la cortina de hierro. La libertad como se entiende en occidente dio paso a la separación de la URSS en estados independientes; así como a la emulación del acontecimiento en otras naciones europeas con régimen comunista; Rumania, Hungría, Polonia, Bulgaria, Checoslovaquia y Yugoslavia. Resultado de este nuevo régimen, la sociedad europea anteriormente comunista sufre un cambio en su vida de grandes dimensiones; nuevos mercados y posibilidades de negocios son hoy una realidad en la ex-Europa Oriental. En Moscow ahora se puede encontrar un estrato social denominado yummies, que su añoranza es ser y vestirse como en occidente, el capitalismo se ha alojado en esta región y hoy día además de McDonald's y otras marcas mundiales se encuentran empresas rusas en

<sup>66</sup> Toffler, op. cit., p. 18

desarrollo creciendo. En Alemania se dio el más emotivo acontecimiento como resultado del fin del comunismo; el 10 de noviembre de 1989, la demolición del muro de Berlín dio paso a la unificación alemana que quedó concluida en todos sus términos el 1 de junio de 1990<sup>67</sup>. Hoy día en las calles de Bernauer Straße y Niderkirchnerstraße en Berlín solo quedan algunos vestigios de lo que fue la cortina de hierro que separó familias y causó la muerte de muchos individuos.



Puerta de Brandenburgo (Grafico 9)

Sin embargo, a todas luces se ha observado una grave problemática de adaptación al capitalismo por parte de las sociedades ex-comunistas, no únicamente de carácter económico, sino a la democracia y la libertad desde la perspectiva capitalista. Resultado de esto la división de Yugoslavia, se ha convertido en la más trágica experiencia a finales de este siglo. Con la crisis del comunismo, las seis repúblicas que conformaban Yugoslavia, Serbia, Croacia, Bosnia-Herzegovina, Eslovenia, Montenegro y Macedonia; buscaron su independencia; consecuencia de la ambición del poder y origen multiétnico, hoy el resultado es un país en ruinas nos demuestra que la falta de respeto y pluralidad aún se puede encontrar en nuestros días.

- **CHINA UN PAÍS, DOS SISTEMAS:** China está en una posición de dejar de ser comunista para convertirse en capitalista, la disyuntiva se da tras la protesta en la plaza central de Beijing en favor de la libertad política y la apertura comercial que ofrece el occidente; ejerciendo el papel de un sitio de gran auge económico. En este sentido China tiene como atractivo su enorme mercado potencial y la opción de inversión directa. En los últimos 100 años ha tenido grandes cambios, en 1949 Mao estableció el régimen comunista y 30 años después Deng Xiaoping introduce mecanismos primitivos de mercado, que han derivado en adelantos económicos importantes:

<sup>67</sup> Büden, Wolf, Berlin Wall Site, <http://www.chenic.fu-berlin.de/BIW/wall.html>

- Shanghai fue el primer mercado libre en un país comunista, instalado en 1979. Shanghai ahora es una de las ciudades orientales más progresistas y con un crecimiento planificado, en los próximos años esta ciudad será sede del edificio más alto del mundo y contará para el año 2000 con el aeropuerto más importante de Asia<sup>68</sup>.
- En los años recientes el PIB chino ha crecido en promedio 10% anual, un crecimiento mayor al promedio mundial.
- De 1986 a 1995 su PIB fue quintuplicado.
- 12 millones de negocios se realizaron en libre empresa, creándose 20 millones de puestos de trabajo en el sector privado
- La elite china dueña de empresas gana \$3000 dólares promedio al año, en un país donde el ingreso per-cápita es de \$278 <sup>69</sup>.

Sin embargo el crecimiento económico no supera a la demanda de la democracia. El 3 y 4 de julio de 1989 en la plaza Tiananmen se realizó una protesta por parte de estudiantes donde demandaban contra la corrupción y en favor de la democracia. Durante este acontecimiento fueron asesinados miles de estudiantes como medio de represión social. En China se tiene la controversia entre comunistas y seguidores pro-occidente. Deng Xiaopeng promete apertura económica mientras que el primer ministro Li Peng busca planeación centralizada.

La costa china de Guangdong es conocida como "La costa de oro" y es donde se desarrolla la actividad económica, existe una gran diferencia de apertura al occidente de las ciudades en esta zona, que en relación a las del interior, "Deng busca la libertad económica del libre mercado pero separada de la libertad política"<sup>70</sup>

Los prodemócratas chinos quieren un cambio en el gobierno, se plantea la posibilidad de que en una generación o dos todo cambie. Como dijo el demócrata checoslovaco Tomas G. Masaryk "Los dictadores siempre se ven bien hasta los últimos minutos". Los chinos no quieren mas emperadores, quieren ser dueños de su propio país. No se debe modernizar para el expansionismo dictatorial, sino por la democracia, la libertad y la felicidad; como metas de la modernización. Estos fueron los sueños de

<sup>68</sup> Radio Red, José Gutiérrez Vivó, Monitor de la Mañana -Transmisión en vivo desde Shanghai-, 14 de noviembre de 1997, 7:00-9:00 a.m.

<sup>69</sup> Nashit y Aburdene, op. cit., p.191

<sup>70</sup> *Ibidem*, Nashit y Aburdene, p. 195

aquellos que dejaron sus vidas en la plaza de Tiananmen. "Esas son las metas por las que la vida continúa".-expresa Wei Jingsheng Activista pro-demócrata en prisión<sup>71</sup>.

China está de cara al próximo siglo, según una comisión del gobierno de Estados Unidos estima, que si al menos China continúa creciendo hasta el año 2010 a una tasa mínima del 5%, se convertirá en la segunda economía más fuerte del mundo<sup>72</sup>.

El mundo en general se mueve hacia la democracia y China sigue al mundo. La democracia alcanza a este país como lo ejemplifica el regreso de Hong Kong al dominio chino, dos meses después del denominado Handover (Fin del dominio de la corona inglesa en este territorio), la situación sigue igual, el capitalismo sigue funcionando, se dan algunos debates sobre democracia y derechos civiles, que marcan el interés por estar en un estado óptimo. Las demostraciones de continuidad se encuentran por todos sitios. "Lo único que ha cambiado es que ahora Hong Kong es parte de China"- según establece Tung Chee-hwa Jefe Ejecutivo Chino de Hong Kong. En cuanto a la política la diferencia de sistemas ha sido el mayor cuestionamiento, las elecciones en Hong Kong son democráticas, aunque se ha determinado la limitación de un mayor número de representaciones de origen democrático por imposiciones del sistema.

Hace 50 años muchas de las naciones del mundo eran colonias, ahora estas colonias son naciones orgullosas y prosperas. Los derechos humanos no son monopolio del Occidente, cuando se habla de estos términos, hay que hacerlo en términos de los diferentes países, diferentes procesos y diferentes etapas de desarrollo<sup>73</sup>.

- **COMPETENCIA ASIÁTICA:** Asia del Este se ha convertido en la zona de mayor auge económico del mundo. Japón y los países de la costa del Pacífico son sumamente competitivos. Hace 500 años el comercio se movía principalmente del Mar Mediterráneo al Océano Atlántico, hoy se mueve del Atlántico hacia el Pacífico. Los Angeles, Sydney y Tokyo substituyen a New York, París y Londres<sup>74</sup>. Asia se convierte a pasos agigantados en la zona comercial del próximo siglo.

Para el año 2000 Asia tendrá 2/3 de la población mundial, su mercado abarca unos \$3 trillones de dólares, y con un ritmo acelerado de crecimiento de unos \$3 billones por semana. "El Mediterráneo

---

<sup>71</sup> China for Democracy Web Site, <http://www.ncjib.com/thoughts/china/china.html>

<sup>72</sup> Nasbitt y Aburdene, op. cit., p. 194

<sup>73</sup> Richburg, Keith B., "Business as usual in Hong Kong". Washington Post Web Site <http://www.washingtonpost.com/>, Agosto 28, 1997, p. A28

<sup>74</sup> Nasbitt y Aburdene, op. cit., p. 178

era el mar del pasado, en el presente es el Atlántico y en el futuro será el Pacífico".-John Hay Secretario de Estado Estados Unidos.<sup>75</sup> Las características del crecimiento asiático son las siguientes:

- El crecimiento no solo es económico si no cultural. Tokyo cada vez mas juega un importante rol en la moda, el diseño y las artes. "El estilo francés ha terminado. No hay nada nuevo en la comida, ni en la moda; se sigue lo que se hace en Japón"- Bernard Portelli- Okyo Hair Salon- Washington D.C. "París esta imbuido del espíritu de 1789" Tokyo es la única ciudad con arquitectura aquí-ahora- Richard Bliat arquitecto francés. Japón es una visión al siglo XXI.
- El arte contemporáneo japonés se ha extendido por todo el mundo y la cultura al interior ha tenido un gran boom. Corea, Taiwan, Singapur y Hong Kong han demostrado al mundo una revolución económica sin precedente alguno, saltándose mucho del proceso de ser una economía industrializada a ser una economía de información. Dejaron de ser economías de labor y se convirtieron en economías de computadoras de alta tecnología.
- El crecimiento económico es compartido se da en Japón, China y los 4 Tigres del Este (Hong Kong, Taiwan, Singapur y Corea), además de las otras naciones asiáticas industrializadas (Malaysia, Indonesia, Tailandia y Filipinas).
- El crecimiento económico viene acompañado del crecimiento educacional, a partir de 1965 más jóvenes coreanos (85%) estudian a nivel universitario en relación a su contraparte británica (46%).
- El período de expansión económica en Asia ha sido el más rápido en la historia. Las economías asiáticas han crecido 3 veces más rápido que las otras economías del mundo.
- INTEGRACIÓN EUROPEA Y MUNDIAL: Europa se integró casi en su totalidad en un solo bloque en 1992, las empresas europeas han obtenido grandes beneficios de esta integración ya que la eliminación de tarifas y aranceles les permite tener precios mas competitivos; así como también establecer estándares de calidad muy altos para productos externos a Europa.

La CEE fue fundada en 1957 por el Tratado de Roma. La CEE actualmente esta integrada por Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Portugal, España, Reino Unido, Finlandia, Suecia, Noruega y Austria, el comercio intra-CEE ha sido estimado que ha crecido el doble en relación a si no se hubiese conformado este bloque. En términos económicos el beneficio de la CEE al integrarse se refleja en la siguiente tabla:

<sup>75</sup> *ibidem*, Nasbitz y Aburdene, p. 179

### Beneficios Económicos Estimados de la Comunidad Económica Europea

Tabla 4

Eliminación de barreras comerciales no tarifarias	0.20%
Eliminación de barreras sobre producción	2.20%
Desarrollo de economías de escala	1.65%
Intensificación de la competitividad	1.25%
<b>TOTAL</b>	<hr/> 5.30%

El crecimiento del PIB en la Comunidad Económica Europea como resultado de su integración en 1992 fué incremental en un 5.30%<sup>76</sup>.

La CEE es el éxito contundente del comercio internacional, la integración de los estados europeos ha sido todo un triunfo. La CEE como integración económica beneficia a sus afiliados al desarrollar tratados de disminución tarifaria, permitir la movilidad de medios de producción y capital, control sobre los tipos de cambio y permite el movimiento de bienes y servicios a lo largo de sus fronteras. La integración trae consigo la pérdida de la autonomía a cada nación. Además, al incrementarse el tamaño del mercado, las firmas son capaces de que sus costos sean distribuidos entre un mayor número de unidades, lo que permite que la producción de bienes se de a un menor costo. El incremento de la competitividad y las economías de escala son resultado de la integración económica. Esto depende de lograr el balance entre los intereses de cada país integrantes y los intereses del bloque en común<sup>77</sup> y en Europa esto se ha conseguido.

Acompañada de la integración europea, se da un fenómeno de integración mundial que reditúa en la conformación de varios bloques; en las pasadas dos décadas con la finalidad de propiciar crecimiento económico entre las naciones localizadas en una zona geográfica, mancomunando entre ellos sus recursos y disminuyendo sus restricciones comerciales. Estos bloques ofrecen ventajas de comercialización en relación a un comercio global; en estos el desarrollo económico de las naciones integrantes es relativamente homogéneo además de que existe un interés por parte de los países por integrarse en un bloque. Además de que ofrece una homogeneización geográfica, cultural e histórica

<sup>76</sup> Salvatore, op. cit., p. 300-304

<sup>77</sup> Khambata y Ajami, op. cit., p. 325

que proporciona un espíritu de cooperación mutua. Este aspecto es vital y la cooperación es muy importante para que un bloque se integre realmente. La experiencia marca que en este sentido se pueden observar bloques que han otorgado beneficios y otros que no. La CEE y ASEAN son ejemplos de éxito. ASEAN (Association of South East Asian Nations) esta asociación fue fundada por Singapur, Tailandia, Indonesia y Filipinas con el posterior ingreso de Brunei en 1984. La integración ha permitido una disminución en las tarifas arancelarias de importación entre estos países. Han cooperado los países en el crecimiento de la industria de la zona con el desarrollo de proyectos como el " Food Security Reserve Scheme" donde se busca contrarrestar la escasez del principal alimento en la zona, el arroz. Otros proyectos están relacionados con educación, control demográfico e intercambios culturales<sup>78</sup>.

- **DESREGULACIÓN Y APERTURA EN LOS PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO:** Las economías de estos países tienden a ser su principal reactor de progreso, se busca el aumento de la productividad y eficiencia en todos sus sectores productivos. Venta de empresas paraestatales, incremento de transacciones internacionales y eliminación de subsidios y actitudes paternalistas en decremento. Estas reformas han dado como resultado economías más abiertas; además tras la negociación de la deuda externa, se observa la posibilidad de invertir hacia el interior en infraestructura, además de seguir la corriente política democratizadora; el cambio de sistemas autoritarios, a regímenes democráticos permite el crecimiento económico y social. En los 80's la democracia avanzó de manera acelerada en América, Brasil, Chile y Argentina tuvieron pleisvicitos, y pasaron de regímenes dictatoriales a democracias. El crecimiento demócrata también se dio en Pakistán, Filipinas, Corea y Taiwan<sup>79</sup>.

Debido a la integración, la economía a sobre pasado a la política en relación a la importancia que tiene para el progreso de un país, las consideraciones económicas se han vuelto más importantes que las políticas. Anteriormente los jefes de estado eran factores claves para las relaciones con otros estados dependían de las relaciones políticas, con el surgimiento de las relaciones económicas un alto ejecutivo de una empresa o corporativo transnacional puede ser más importante que una figura política. El nuevo papel del gobierno en materia internacional es el realineamiento de las estructuras políticas para

<sup>78</sup> idem, Khambata y Ajami, p. 170-172

<sup>79</sup> Nashitt y Aبردene, op. cit., p. 28



facilitar la globalización de todas las economías<sup>80</sup> se da la redefinición del gobierno hacia el exterior y el apoyo interno para progresar de manera global.

- **EXPLOSIÓN TECNOLÓGICA: ERA DE LA INFORMACIÓN- CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN:** La tecnología juega un papel importantísimo, la inversión en tecnología de punta; laser, fibra óptica, computadoras high tech, superconductividad y digitalización muestran ventajas competitivas para las empresas que han invertido en estos conceptos, así como la influencia de la tecnología en la vida cotidiana, la información corre a flujos vía la supercarretera de la información y transforma nuestra cultura, de la misma manera que lo hizo la prensa de Gutenberg en la Edad Media<sup>81</sup>, por otro lado la degradación del medio requiere de una mayor aplicación tecnológica en pro del planeta.

La tecnología ha permitido que los negocios internacionales sean más eficientes y competitivos. Permite mantener control y conocimiento de lo que sucede a distancias lejanas o de difícil acceso. La tecnología cambia la manera en como se desarrollan los negocios. La transmisión electrónica de fondos, el intercambio de información electrónica y la automatización de los procesos se da a mayor rapidez cada vez.

La automatización financiera y comercial requiere del acuerdo entre las partes y será posible únicamente si las dos partes tienen acceso a la tecnología y al equipo necesario<sup>82</sup>, ya que la premisa mas importante en este sentido es contar con la tecnología a aplicar.

Los cambios económicos se han visto influenciados por la revolución innovadora en las computadoras y la disminución en el costo de adquisición. Siemens por ejemplo ya realiza la producción bajo el nombre de lote tamaño uno. Determinando las posibilidades de estar en contacto con quien sea, donde sea o quien quiera estar en contacto contigo comprar o vender de día o de noche con mercadotecnia uno a uno. La información que se necesita está a muy fácil acceso y ha transformado el trabajo arduo en trabajo más sencillo generando cambios sociales de grandes dimensiones.

La tecnología tiene impacto constante sobre las ocupaciones, ya que la tecnología provoca daños constantes a los tipos de aptitudes y personalidad requeridos por su avance, sustitución y creación de

<sup>80</sup> *ibidem*, Nashir y Abundencio, p.22

<sup>81</sup> Gates, Bill, *The Road Ahead*, p. 9

<sup>82</sup> Khambata y Ajami, *op. cit.*, p. 590-597

nuevos empleos; por consecuencia la desaparición de otros. La especialización se da en gran medida, y la innovación tecnológica provoca que la expectativa de duración de cualquier empleo sea corta. Este cambio también refleja las constantes fusiones adquisiciones y reorganizaciones y cambios de procesos, para adaptarse a los cambios macroeconómicos y del medio en general. De esta manera para cumplir con un perfil, además de haber alcanzado cierto grado académico se requiere observar lo variado de la trayectoria del prospecto, considerando lo que han hecho en el pasado y que esta capacitado para hacer en el futuro<sup>83</sup>; como resultado de la automatización y productividad se da el downsizing, que busca eficientar y hacer más rápido la manera de hacer negocios y procesos productivos. Los materiales son más pequeños, ligeros y fabricados de sustitutos de materias primas y combustibles; "lo pequeño, el volumen y peso, lo más fácil para moverse entre las naciones"<sup>84</sup> con gente más especializada se requiere de menos trabajadores, al estar más capacitados produce más eficientemente.

El mundo sigue sin embargo con graves problemas; el medio ambiente se cieme como el principal problema, el ozono, lluvia ácida, efecto invernadero, destrucción de arboles, y extinción de flora y fauna, son problemas en crecimiento. La preocupación mundial acerca de la guerra fría, ha sido reemplazada por la preocupación por el medio ambiente, el problema común para todos<sup>85</sup>.

Los gobiernos nacionales desarrollan estrategias para allegarse de alta tecnología para alcanzar mercados externos lucrativos sobre todo los de Estados Unidos, Europa y Japón, así como de los nuevos países industrializados. La estrategia se basa en una apertura bilateral o multilateral, los mercados libres de bienes, servicios y capital proporcionando ventajas para los productores domésticos, para poder exportar<sup>86</sup>.

La tecnología es el conocimiento que contribuye a la creación, producción y el perfeccionamiento de la utilidad económica y social de los productos y servicios ofrecidos en el mercado. La tecnología no solo influye en las herramientas de trabajo, si no la organización y procedimientos que permiten la conclusión del conocimiento adquirido<sup>87</sup>, la administración ha sido modificada en este entorno; la burocracia y la pirámide del poder de la estructura organizacional clásica, hizo grandes cosas; los bienes

---

<sup>83</sup> Toffler, op. cit., p. 140

<sup>84</sup> Nashit y Aburdene, op. cit., p. 27

<sup>85</sup> idem, Nashit y Aburdene, p. 31

<sup>86</sup> Arup, op. cit., p. 194-196

<sup>87</sup> Mothe y Duchame, Science Technology and Free Trade, p. 56

fueron producidos a gran escala y se vendían. Pero en cambio el valor de la calidad era bajo, frases como "Pueden comprar un coche de cualquier color que quieran, siempre y cuando sea negro" de Henry Ford deja esto de manifiesto. Nuestra etapa administrativa es de transición entre la masificación de la producción y la adaptación del producto a las preferencias del cliente, por ejemplo la cadena de almacenes Wal-Mart cuando establece una tienda ofrece 100,000 diferentes artículos<sup>88</sup>, su objetivo es la masificación y la adaptación al cliente. La producción masiva aún no ha muerto, aún existen Disney, CBS y el rock and roll, pero en base a grandes entidades culturales, se han desarrollado un gran número de nichos desmasificados. El Usenet en Internet manifiesta la desmasificación con más de 10,000 diferentes newsgroups ó grupos de conversación con una gran variedad de temas. En la radio es posible encontrar estaciones de diferentes tipos de música, desde contemporánea hasta clásica, new-age, pop, salsa o texana, el mercado también esta cambiando.

Las expectativas del cliente están en crecimiento, el potencial de mercado para futuros productos y servicios, continúa en espiral ascendente y para los productores esto se transforma en la búsqueda de la excelencia al mas bajo costo<sup>89</sup>. Una sociedad bien educada conocedora y expuesta a información de benchmarking en revistas indica la complejidad que implica obtener la lealtad a la marca. La publicidad no puede luchar por si sola, se requiere de dar un valor agregado como respuesta a la competencia; las empresas están ante el reto de satisfacer y superar las necesidades y deseos del cliente.

Ante este desafío, las empresas deben considerar la importancia de la tecnología para el próximo siglo, a través de la reconversión comercial, que consiste en modernizar la tecnología de los sistemas de producción. La reconversión comercial es la adaptación de los recursos humanos y materiales de las empresas, a nuevas formas de comercializar sus productos y servicios, derivado todo ello de los cambios tecnológicos, económicos y sociales<sup>90</sup>. Se deben intentar nuevas formas de comercializar, nuevos productos, se deberán tomar riesgos que definan el perfil del empresario para sacar adelante los retos en los negocios, para esto se requiere de creatividad aplicada hacia la búsqueda de nuevos canales de distribución, servicios automáticos al cliente, comunicación con el cliente, accesorios para equipo de reparto (teléfonos, radios, rampas hidráulicas, etc.) sistemas cibernéticos en la empresa. La reconversión comercial debe ir acompañada de una reconversión mental de todo el personal de la empresa, para crear una nueva cultura con enfoque de servicio al cliente. El servicio al cliente implica cambio constante, mejora continua. El cambio es algo que agrada al cliente y que esta dispuesto a

<sup>88</sup> University of Duke, Fuqua Program, <http://www.duke.edu/fuqua/>

<sup>89</sup> Paliwoda, Stanley Jr., *New perspectives on international marketing*, p. 58

pagar por él. Las empresas ofrecen los productos al más bajo costo posible, la calidad es similar de estos productos y entonces el servicio marcará una ventaja competitiva real para las empresas.

- **ESCASEZ DE RECURSOS NATURALES:** Debido a la degradación ambiental, los activistas ecologistas han tenido gran desarrollo debido al actual estado del planeta, el planeta está dañado y se continúa dañándolo; calentamiento de la tierra, rompimiento de la capa de ozono, contaminación ambiental, deforestación, contaminación del agua dulce y marina y del medio ambiente en general. Las regulaciones ambientales son cada vez mayores debido al desinterés de la población en general por dar solución a la problemática. Las empresas deben trabajar en Investigación y Desarrollo para que tengan una conciencia ecológica que permita seguir viviendo en este planeta. La protección y control de contaminantes, métodos de protección ecológica se tendrá que dar en países como México y mayormente impulsada en países de primer mundo. Reciclamiento, administración de desperdicios y reforestación pueden ser oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios.

Poco a poco la escasez de recursos tendrá que dar cabida a sustitutos por que ya no habrá manera de producirlos, por desgracia la conciencia ecológica en el mundo no ha avanzado tan rápidamente y nos trae graves consecuencias. El agotamiento del petróleo y otros minerales, traerá grandes problemas a los países dependientes de estos recursos y la extinción de flora y fauna nos privará de especies que conforman nuestro ecosistema con un equilibrio ideal. La falta de conciencia ecológica es un problema real que requiere de mayor atención, por desgracia en general este tema no tiene gran consideración, en muchas partes del mundo y no se han tomado fuertes acciones preventivas.

---

<sup>90</sup> Ávila, Montes de Oca, op. cit., p. 176

### 3. GLOBALIZACIÓN, UN CONCEPTO EN DESARROLLO

A fines de los 70's y principios de los 80's se observa un cambio muy importante en las relaciones comerciales y financieras, originada del mejoramiento electrónico en comunicaciones, un sistema de transporte de mercancías más efectivo, apertura comercial que varios gobiernos han aceptado como imperativo para el progreso, la exigencia de aumentar fuentes de trabajo y la necesidad de reducir costos de producción mediante aprovechamiento de economías de escala<sup>91</sup>, que han influido de manera directa en un reajuste económico mundial.

No existe un único factor que sea el reactor del boom económico que se ha dado, se conjuntan toda una serie de factores y variantes. Este es un periodo de cambio acelerado que nos lleva a la integración de una sola economía mundial, esta integración en términos generales es lo que se conoce como globalización. La globalización económica se da por fuerzas económicas que surgen fuera de las fronteras, resultando mayor democracia, libertad, más negocios, mas oportunidad y mayor prosperidad<sup>92</sup>.

El comercio mundial global ya no se puede ver como un comercio de nación entre nación, debe ser visto como el mundo hiendo de comercio entre países hacia una sola economía, con un sólo mercado.

Entre las principales fuerzas o factores que confluyen para la globalización son:

- Las consideraciones económicas trascienden a las políticas.
- El movimiento mundial de libre comercio.
- La abundancia relativa de los productos.
- Competencia por reducción de impuestos.
- Downsizing económico.
- Contención de la inflación e intereses por deuda externa.
- El boom del mercado asiático.

---

<sup>91</sup> Ávila, Montes de Oca, Octavio, op. cit, p.89

<sup>92</sup> Naisbitt y Aburdene, op. cit, p.20

- El avance de la democracia y la libre empresa.
- La obsolescencia de la guerra.
- La atención al medio ambiente<sup>93</sup>.

Las tendencias perfilan hacia un nuevo universo en el que el fin de las fronteras y surgimiento de la globalización, pone fin a las economías de carácter regional así como a los nacionalismos anquilosados que han caracterizado este siglo. La tendencia de la globalización impone un alto grado de competitividad que pone en juego la permanencia de las corporaciones así como a los estados contemporáneos, el que no cambie no sobrevivirá<sup>94</sup>.

Es esta la importancia de verse involucrados en la globalización como medio de subsistencia o bien, como obtención de la multinombrada ventaja competitiva. En estos últimos años solo hemos observado una única constante, el cambio, las empresas que logren adaptarse a este ambiente tendrán la ventaja de saber como comportarse.

El crecimiento económico permite progreso, esta aseveración es la estafeta favorable de la globalización; pero desafortunadamente los países que no se globalicen quedarán rezagados, con la apertura se ha logrado en términos generales que emergiese una clase media mundial condenada anteriormente a recibir productos únicamente de productores y negocios locales, que normalmente no cumplían con estándares de calidad mundial, con la apertura esta clase se convierte en la presa deseada, la búsqueda de satisfacción de sus necesidades trae beneficios económicos, de la misma manera, para el consumidor trae un sin fin de posibilidades de elección entre los productos y servicios que más le satisfagan y que este dispuesto a pagar.

La expansión económica, sin lugar a dudas, ha permitido un aumento generado de la actividad económica en el mundo. La transición es difícil, ya que estos beneficios no han llegado a la población mundial en general, sin embargo se estima que los niveles de vida aumentarán en los próximos años. En este rubro, el crecimiento específicamente en Europa Oriental, Asia y Latinoamérica, será muy importante para marcar el éxito ó fracaso de la globalización. En 1993 estas regiones contaban con el 18% del consumo mundial,

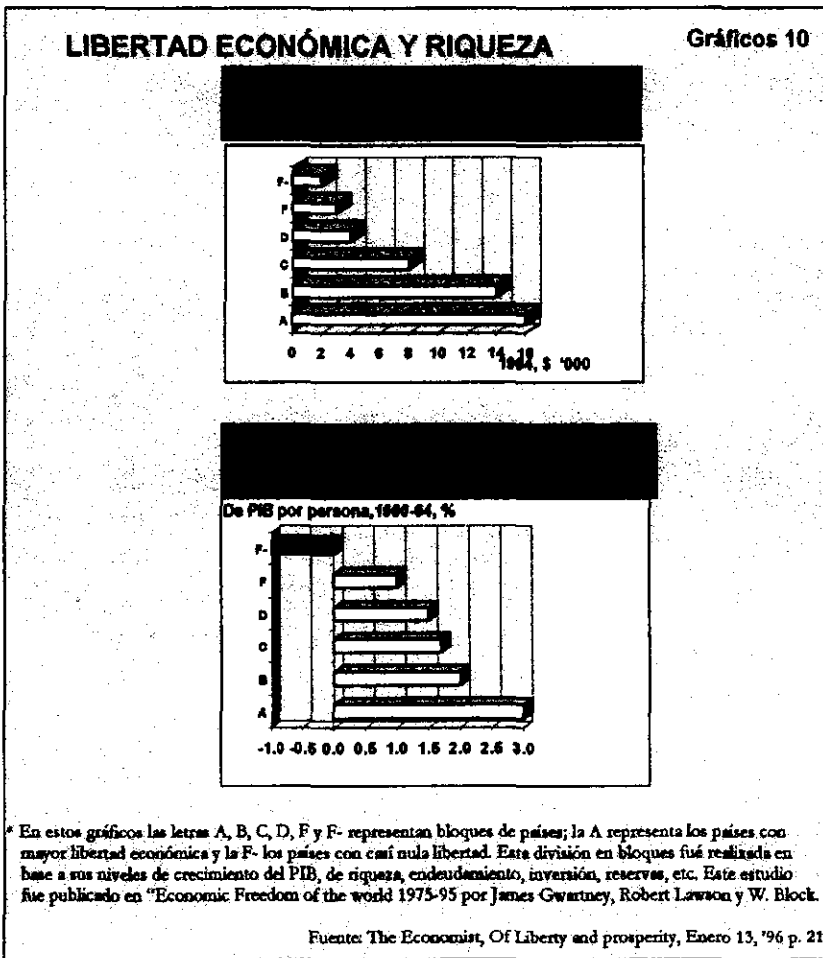
<sup>93</sup> *ibidem*, Nasbitt y Aburdene, p. 19

<sup>94</sup> Unidad de Desarrollo Administrativo de la SECODAM, Curso de liderazgo y trabajo en equipo, p. 4

se proyecta que para el 2010 tendrá un incremento de un tercio, gracias a un promedio de crecimiento del 5%<sup>95</sup> permitiendo un incremento en el nivel de vida.

En un estudio realizado por James Gwartney, Robert Lawson y Walter Block para el Fraser Institute de Vancouver, encontraron que la libertad económica (bastión de la globalización) permite el progreso a los

países que la practican; permitir una negociación abierta ayuda a que las industrias y empresas locales se desarrollen con visión exterior que les permite ser competitivas y enfrentar a contrincantes extranjeros. En este estudio se puede concluir que a mayor apertura se da una mayor posibilidad de crecimiento, como se ejemplifica en los gráficos 10 y 11 en un caso mucho más específico



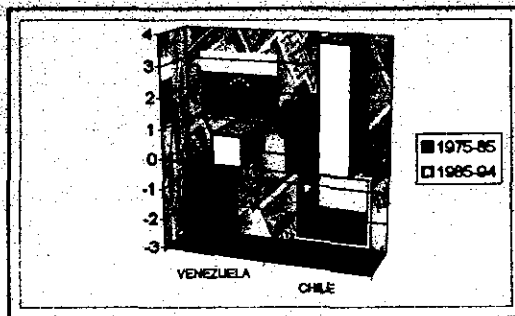
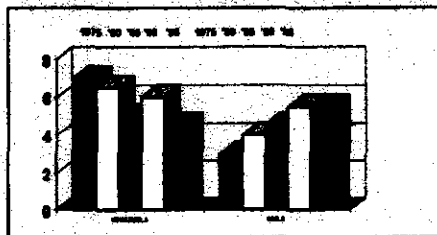
donde se compara el desarrollo de Chile y Venezuela, en relación a estas dos variables, se puede observar el crecimiento positivo que Chile ha obtenido debido a sus políticas de apertura generado beneficios para

<sup>95</sup> O'Hara-Devereaux y Johansen, Globalwork Bridging, Distance, Culture and Time., p. 36

su sociedad, a diferencia de Venezuela que con el tiempo al aplicar políticas de menor apertura el beneficio para su población ha sido menor.

### LIBERTAD ECONÓMICA VENEZUELA VS. CHILE

Gráficos 11



Fuente: The Economist, Of Liberty and prosperity, Enero 13, '96 p. 22

La planeación centralizada y la propiedad del estado esta fuera de moda, y las barreras al comercio y al flujo de capitales han disminuido, especialmente en el mundo en desarrollo luego de la saturación de mercado en los países desarrollados. La liberalización económica da un crecimiento sustentable a un país en las condiciones competitivas actuales<sup>96</sup>.

<sup>96</sup> The Economist, "Economic Freedom of Liberty and prosperity", London U.K., Enero 13, 1996, pp.26-32



La globalización se caracteriza por que los países buscan beneficiarse del comercio, ganando participación del mercado global, y el incremento de sus fondos a través de flujos privados de capital. El comercio mundial en la pasada década ha visto la entrada de los países en desarrollo, del 23% del comercio mundial que estos países realizaban en 1985 aumento al 29% en 1995. Entre 1985 y 1995 las exportaciones manufactureras han aumentado del 47% al 83%, lo cual refleja el proceso de industrialización, de manera generalizada.

Durante 1985 y 1995, 33 países decidieron optar abrir sus economías cerradas al comercio internacional. La inversión extranjera también a aumentado en grandes niveles, la inversión en 1996 excluyendo los NIC asiáticos llegó a los 200 billones de dólares. Esto ha permitido una mayor integración de las naciones en diferentes grados de desarrollo en los mercados financieros mundiales<sup>97</sup>.

La interdependencia entre las economías nacionales, las industrias y las empresas, es hoy resultado de la globalización, así como también es un indicador de la mayor vinculación entre los países, industrias y empresas por llevar a cabo los procesos productivos más allá de las fronteras. La economía global esta conformada por la producción global y por el mercado global. La expansión del comercio internacional permite la provisión de insumos, distribución y comercialización de productos. La globalización permite que el mundo sea un solo mercado, donde se puede adquirir, distribuir y comercializar así como producir en cualquier sitio<sup>98</sup>.

El concepto de globalizarse se basa en la idea de que el mundo entero es un solo mercado al que hay que atacar a través de buena calidad y precios competitivos que se alcanzarían a través de la aplicación de economías de escala y otras estrategias globales.

La globalización se genera entre las empresas a diferencia del comercio que es entre países, la globalización es un concepto más amplio. Las empresas inconscientes de la globalización perderán áreas de oportunidad, aún cuando la globalización es una moda afecta el desarrollo de la empresa; la interdependencia entre empresas, países y regiones llegó para quedarse. La concentración de naciones en bloques económicos ha sido a consecuencia de la globalización, con la finalidad de defender sus economías. Derivado de los bloques que se están formando, puede decirse que de la globalización de negocios se pasará a la bloquelización de negocios, sin que esto haga que se cambie la idea de que es

<sup>97</sup> International Monetary Fund, World Economic Outlook, p. 76

<sup>98</sup> IBAFIN (Centro de Investigación para el Desarrollo A.C.), El reto de la globalización para la industria mexicana, p. 19

necesaria la proyección internacional de las empresas de alguna u otra manera<sup>99</sup> a cualquier sitio del mundo.

La globalización se puede dividir en cuatro vertientes básicas:

- **Mercado global:** Es donde se observa la expansión del incremento en el mercado, es decir, Latinoamérica, Europa Oriental y Asia como mercados de consumo, considerando la diversidad cultural de los países, el libre comercio y las perspectivas globales, implican todo un reto para el empresario global.
- **Conocimiento como producto global:** Las ideas, procesos e información conocidos y apoyados en el avance tecnológico permiten desarrollar productos y servicios de excelente calidad, disminuyendo de manera importante los costos de producción, el conocimiento y la tecnología hacen una amalgama que permite el desarrollo de las empresas por pequeña que esta sea.
- **Corporación global:** Es otra variante de la globalización, las alianzas globales estratégicas, downsizing, trabajar en cualquier sitio a cualquier hora, el fuerte apoyo de la infraestructura tecnológica y la globalización en las grandes empresas marca la pauta a seguir, por tratarse de líderes en el mercado capaces de moverse y cumplir con sus objetivos.
- **Trabajos globales:** Es aquí donde el factor humano en materia laboral se ve más influido por la globalización; el decremento de permanencia en el trabajo por la alta competitividad y el desarrollo de tecnología, la disyuntiva entre la seguridad del trabajo y la flexibilidad para desarrollar su vida cotidiana, privada y humana (pareciera que a veces la tecnología busca que nos convirtamos en robots), la migración global y los trabajadores con un amplio background derivado de vivir en un mundo mayormente informado y capacitados para el manejo de la tecnología<sup>100</sup> originando la diferenciación en el trabajo, de la sensación de ser manejado a manejar.

La globalización va mucho más allá de la economía, ha llegado a las oficinas, escuelas y hasta las casas, su contexto natural y original es la economía y el comercio pero la interdependencia global se convierte día con día cada vez más cotidiana en nuestras vidas.

---

<sup>99</sup> O'Hara-Deveraux y Johansen, op. cit., p. 91

<sup>100</sup> *Ibidem*, p. 58

La exposición a diferentes maneras de pensar y conducirse, a diferentes estereotipos y estilos de vida, nos convierte en seres humanos diferentes con una visión y exigencia individual del entorno que nos rodea, y que nos permite de esta manera expresar nuestros sentimientos de una manera más libre, convirtiéndonos en seres capaces de elegir entre lo que más nos conviene y no lo único que se nos proporciona.

Las empresas se deben adaptar a este medio ambiente de cambio constante y de clientes más capaces y exigentes. La empresa debe identificar su mercado potencial, localizar sus proveedores de confianza, identificar sus fuentes financieras así como sus montos iniciales operativos de capital, desarrollar un plan de mercadotecnia, contratar personal adecuado con aptitudes de servicio, establecer canales de distribución, además de que a lo largo del sistema debe establecer controles y retroalimentadores de su operación.

Es importante por otro lado identificar en primera instancia el monto de riesgo que se podrá soportar así como los beneficios que se podrán esperar de su operación global. Así como también se debe establecer la competencia existente en el mercado extranjero todo esto se hará con una visión estratégica, según la planeación estratégica elegida, podrá ser el camino a seguir en el mercado externo<sup>101</sup>.

Ser una empresa global no quiere decir exportar, ni ser multinacional, si no concebir al mundo como un mercado, fuente de insumos y espacio de acción, tanto como para producción, adquisición y comercialización de productos<sup>102</sup>.

Las empresas globales no crean una diferencia entre la esfera doméstica y la internacional, puesto que su posición está marcada en relación a la competencia internacional; además de contar con estrategias para competir a nivel mundial, logrando especializarse y aprovechando los adelantos tecnológicos de las telecomunicaciones, aprovechando los nuevos polos de auge, producto de procesos político-económicos liberalizadores. Estas circunstancias permiten que las empresas busquen estrategias para comercializar sus productos en todo el planeta, buscar proveedores, localizar sus plantas en diversos sitios con flexibilidad de trabajo. La clave de considerarse global es la observancia del mundo como un solo mercado basado en

---

<sup>101</sup> Khambata y Ajami, op. cit., p. 30

<sup>102</sup> IBAFIN, op. cit., p. 51

la competitividad<sup>103</sup>. Una firma con operaciones globalizadas será capaz de tomar ventaja de los negocios mundiales que se den en cualquier sitio y que no sean de un determinado sector productivo<sup>104</sup>.

Las empresas se globalizan para ser más competitivas, basados en los aspectos de cambios en el medio, tecnología, necesidades del comprador, políticas o infraestructura del país. Otros factores que influyen en favor de la globalización es la disminución de costos al estandarizar un producto que este de acorde con las necesidades de los mercados más significativos o bien homogeneizar al mercado mundial con estrategias de reposicionamiento.

Los líderes en las industrias globales son aquellas que se movieron primero: las firmas que percibieron la posibilidad de una estrategia global y que la implantaron<sup>105</sup>. En la globalización, se puede aplicar la frase del jugador de hockey de los L.A. Kings, Wayne Redzky "El que se mueve primero... es el que gana". La globalización es una realidad, depende de la capacidad de acción aprovechar las ventajas que propone, así como luchar en contra de sus inconvenientes.

---

<sup>103</sup> *ibidem*, 61

<sup>104</sup> *idem*, Khambata y Ajami, p. 30

<sup>105</sup> Porter, Michael, *Competition in global industries*, p. 36

## Capítulo III

### LA EMPRESA ACTUAL, APOYADA EN UNA ADMINISTRACIÓN MODERNA

## 1. RELACIONES EMPRESARIALES, CONFORMACIÓN DE UN ENTORNO CORPORATIVO COMPETITIVO.

La globalización ha conformado un entorno de mayor competitividad, a esta condición, las empresas reaccionan de la mejor manera posible. "En un mapa se puede observar las fronteras más claras que nunca, pero en uno de competitividad, con los flujos financieros y las actividades comerciales, financieras e industriales, las fronteras desaparecen. Lo que ha terminado con estas ha sido el persistente y rápido flujo de la información"<sup>106</sup>. Administrar de manera global no significa administrar por porcentajes, ciertamente los mercados varían, pero las necesidades y deseos así como las características de los mercados son las mismas aunque en mayor o menor proporción dependiendo de las características de cada mercado. Para esto se requiere adentrarse en el mercado y su conocimiento. Si se quiere operar globalmente, se tiene que pensar y actuar de la misma manera, es decir cambiar los sistemas rígidos que funcionan en contra del trabajo en colaboración<sup>107</sup>.

Las organizaciones se ven influenciadas por la corriente global, resumida en los siguientes puntos:

- La habilidad para entender y comunicarse con todas las culturas, comenzando por el conocimiento de la cultura propia.
- Competencia tecnológica derivada de la proliferación de la nueva tecnología con su aplicación al trabajo en equipo con fines de descentralización.
- Facilidad para el trabajo en equipo y consecución de objetivos<sup>108</sup>.

Además de estos factores no hay que olvidar la necesidad de producir y trabajar con calidad mundial. Las empresas requieren hacer las cosas bien, desde la primera vez y al menor costo posible. El enfoque de las empresas debe ir dirigido a cumplir y satisfacer las expectativas del cliente desde el inicio del proceso productivo hasta el servicio posventa.

"La sobrevivencia en el futuro solo podrá llegar mediante la excelencia"<sup>109</sup>. Se trata de conseguir un compromiso total a todos los niveles de la empresa. La calidad anteriormente era diagnosticada por el

<sup>106</sup> Omhae, Kenichi, "Managing in a Borderless World", Going Global: Succeeding in World Markets, p. 4

<sup>107</sup> idem, Omhae p. 3

control de calidad, en la actualidad la calidad la diagnóstica el cliente, este cambio marca que los trabajadores deben dejar de laborar para sus jefes, ahora lo deben hacer para sus clientes. Para implementar la calidad se requiere de todo un arduo proceso, que reditúe en la conformación del Sistema Integral de Calidad (SIC) donde se debe:

- Concebir al cliente como la clave de todo.
- Buscar ventajas competitivas sobre la competencia.
- Asegurar la permanencia de la empresa en el mercado.
- Cumplir todos los compromisos con el cliente y superar sus expectativas.
- Reducir y convertirse en el líder de costos para competir.
- Buscar clientes felices.
- Atacar la competencia doméstica e internacional<sup>110</sup>.

El SIC debe estar inmerso en todas las actividades de la empresa. El trabajo en equipo tiene gran relevancia, ya que con los cambios organizacionales que se avecinan como trabajar sin fronteras y sin departamentalización; se requiere unir esfuerzos sin importar el área de donde provenga el personal, lo único que importará será la satisfacción total del cliente. Será un proceso de mejora continua, como medio para lograr la competitividad en todos los ámbitos.

Cualquier sector que presente crecimiento y una cierta cantidad de valor agregado tendrá competencia<sup>111</sup>, ya que con la expansión del comercio cualquier sector permite competencia internacional. La clave para ser competitivo es contar con una ventaja diferencial originada de las tres dimensiones competitivas: producto, sistema de negocio y mercadotecnia.

El producto es la base del negocio, pero el sistema de negocios es el medio por el que el producto es llevado al consumidor como un paquete de beneficios. La mercadotecnia sabe lo que el cliente desea y busca en el producto. Contar con un producto de calidad mundial y un sistema productivo, nos lleva a la

---

<sup>108</sup> O'Hara-Devereaux y Johansen, op. cit., p. 30

<sup>109</sup> Ávila, Montes de Oca, op. cit., p. 159

<sup>110</sup> *ibidem*, pp.158-164

<sup>111</sup> Paliwoda, Stanley Jr., op. cit., p. 25

tercera determinante, la mercadotecnia que se debe enfocar a este entorno global, con estrategias creativas, innovadoras; pero sobre todo competitivas.

Se exige calidad y competitividad en todo, las organizaciones en general se han vuelto mucho más dinámicas; las empresas cambian constantemente al interior los títulos cambian, los cargos se transforman y se desplazan las responsabilidades. En todos sus espacios, la empresa hoy vive circunstancias novedosas; la empresa ha evolucionado (esto como resultado de su esfuerzo por adaptarse a la competencia internacional).

La administración centralizada llevo el desarrollo del mundo hasta la Segunda Guerra Mundial, un solo individuo podía tener el poder y la autoridad para dirigir una gran empresa. Eso ha terminado, los 70's y 80's marco la descentralización y delegación de actividades, dando paso a los equipos autodirigidos y al líder facilitador. En cada compañía hay nuevas ideas, productos y gentes esperando para crecer, la tarea del líder es dar el aliento para que se dé este crecimiento<sup>112</sup>.

Las buenas ideas vienen de cualquiera y de cualquier sitio. La administración en estas circunstancias debe ir acompañada de un nuevo coraje, imaginación, espíritu emprendedor, calidad y entendimiento organizacional de los cerebros de la calle. Estamos en transición de cambio de la administración central a la descentralizada autoregulada, el empleado es un ser pensante capaz de innovar y ser productivo; cuando no se cuenta con esta intención de considerar al individuo como tal y motivarle, el trabajador busca el cambio.

El individuo cambia de destino, la relación con la empresa es cada vez más temporal. De esta manera el outsourcing ha surgido como una fuerza de trabajo desmontable, para solucionar la problemática de insuficiencia de trabajadores para solventar problemas de corto plazo en las empresas. El trabajador esta influenciado por la idea de contar con la capacidad de autoridad y tomar decisiones, ya que en la búsqueda de la calidad y productividad se requiere de la velocidad en la toma de decisiones y mayor flexibilidad en las estructuras de trabajo.

De la misma manera, el trabajador debe luchar entre la necesidad de la seguridad en el trabajo y sus demandas sobre flexibilidad. El constante entrenamiento, reentrenamiento, esperanza en el trabajo y en la

---

<sup>112</sup> Finley, Michael, Alvin Toffler and the third wave WebSite. <http://www.skypoint.net/member/mfinley/toffler.html>



carrera será la norma<sup>113</sup> que marcan la realidad de la exigencia de la calidad, la gente ha cambiado más rápido que las instituciones en sus relaciones con su medio ambiente.

Al interior de la empresa, la tecnología no solo afecta los procesos productivos, la administración se ve influenciada grandemente, los ejecutivos deben tener pleno conocimiento de lo último en el mundo de la computación y las comunicaciones, ya que esto trae como consecuencia una disminución en la cantidad de viajes de negocios substituidos por videoconferencias, así como el aumento de tráfico y dificultades de transportación permiten creer en la conformación de una oficina en la casa gracias al avance tecnológico en materia de telecomunicaciones<sup>114</sup>, es decir una oficina donde pueda lograr desempeñar sus actividades laborales; manteniendo el control sobre lo que hace, y contando con la flexibilidad para realizar sus asuntos personales.

El administrador de primera línea (operativo) tiene gran responsabilidad sobre sus departamentos, además de tener que enfrentar a empleados que no soportan el autoritarismo y requieren de mayor motivación para recibir mayor satisfacción en su empleo. Los administradores de nivel medio tienen el reto de mejorar en eficiencia, calidad, productividad y servicio, en las adquisiciones fusiones, joint ventures, etc. estos son los mas afectados por los cambios en el medio. Finalmente, la alta dirección tiene el compromiso de la globalización creando una visión clara para su organización<sup>115</sup>.

Por otro lado al exterior de la empresa, la competitividad se manifiesta con competidores cada vez más fuertes resultado de la colaboración a nivel empresarial, se dan las alianzas estratégicas o joint ventures.

Las alianzas estratégicas son negociaciones arregladas en las cuales dos o más firmas o entidades trabajan o participan conjuntamente para establecer alguna clase de operación. Puede darse entre particulares o con el gobierno. Con las joint ventures se puede acceder a nuevos mercados así como se aumenta su market share y posibilidades de crecimiento global, pueden eliminarse tarifas e impuestos a los participantes de la alianza, se puede convertir en una empresa más competitiva y de esta manera neutralizar a los demás competidores (responder a la competitividad). En algunos países los gobiernos proporcionan incentivo fiscales para que se den estas alianzas.

---

<sup>113</sup> O'Hara-Deveraux y Johansen, op. cit., p.2

<sup>114</sup> Khambata y Ajami, op. cit., p. 599

<sup>115</sup> Hellriegel y Slocum, Management, p. 23

Las empresas han encontrado en la alianza estratégica la oportunidad de realizar un negocio más rápido, barato y menos riesgoso para enfrentar el entorno global. Por ejemplo, las empresas Mitsubishi (Japón) y la Daimler-Benz (Alemania) formaron su alianza con la finalidad de realizar proyectos que vayan de la industria automotriz a la aérea. Los dos quieren incursionar en nuevos mercados y desarrollar nuevos productos y se ven el uno al otro como el medio para alcanzar este fin.

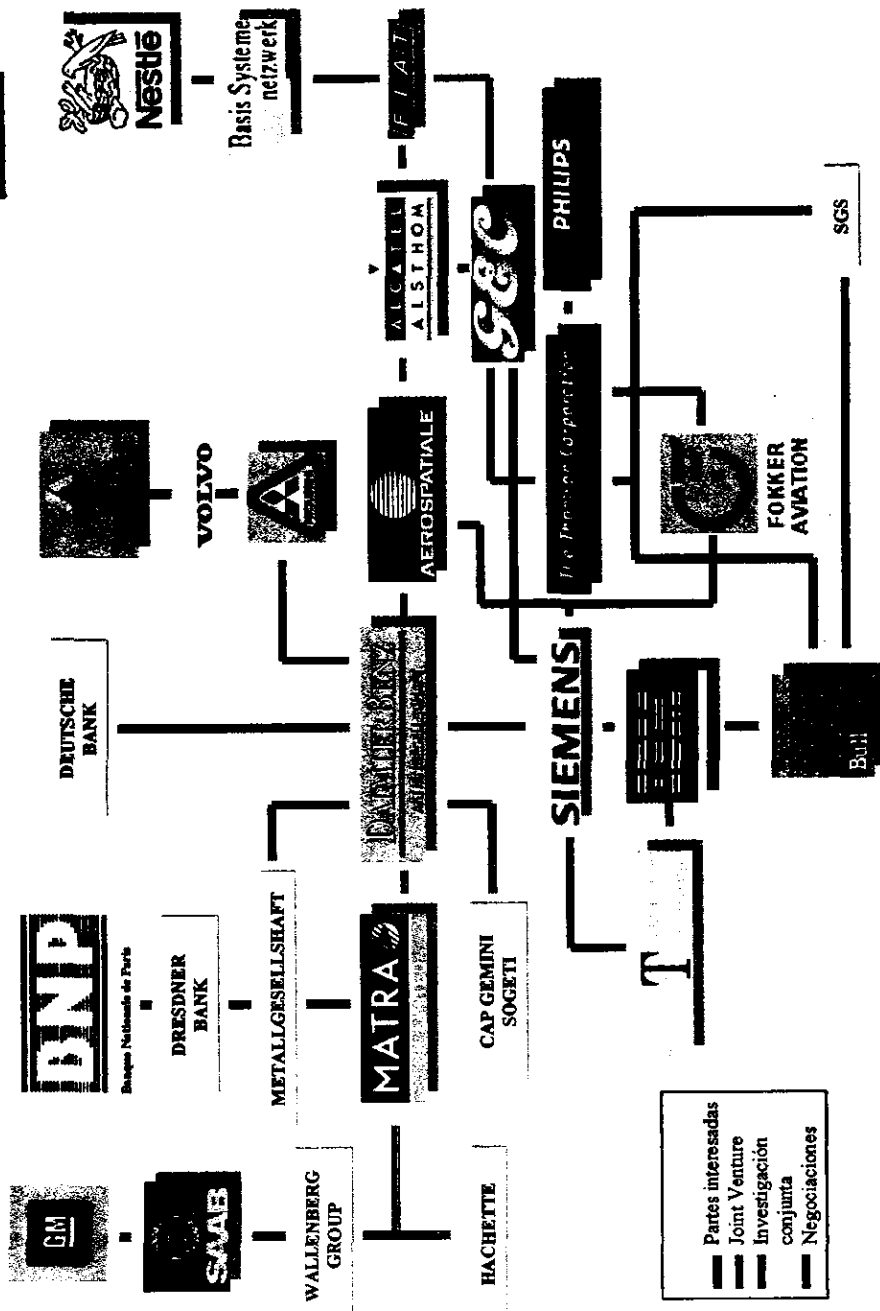
Las alianzas estratégicas globales con empresas similares o mayores representa la ruta más beneficiosa para oportunidades futuras<sup>116</sup>. Empresas con un amplio portafolio de alianzas pueden ser empresas globales exitosas (Ver Gráfico 12). Las alianzas no solo se deben realizar entre empresas grandes, ya que se pueden atacar nichos en otros mercados, el tamaño de la empresa no es una prerrogativa de alianza, se deben considerar otros factores de mayor interés para la alianza como el establecer una estrategia para la integración, que la participación del mercado compartida sea realmente de interés mutuo, entre otros aspectos. Las alianzas son progreso Microsoft Co. ha crecido por las alianzas estratégicas que le han permitido la expansión de sus productos a niveles estratosféricos. La visión en este sentido es muy importante para lograr asociarse con empresas que permitan una ventaja a nuestro producto o servicio.

Ciertamente en las alianzas se observan ciertas dificultades derivado de las diferencias de backgrounds, pobre comunicación y cultura, que complican la toma de decisiones. Alianza significa compartir el control y no todos estamos dispuestos a compartirlo. Sin embargo, ventajas como recibir el saber-como, medios de producción, intercambio de tecnología, compartir gastos, contar con menos competidores, más poder conjunto; nos indica que vale la pena sacrificar el poder del control por estos beneficios.

---

<sup>116</sup> Perlmutter y Heenan. "Cooperate to compete globally". Going global: Succeeding in global markets. p. 63

# Alianzas Estratégicas en la Comunidad Económica Europea



Elaboración según fuente: Paltwoda, Stanley Jr., La Esencia de la Mercadeleccia Internacional, p. 30

Para competir de manera global se tiene que incurrir y sufragar costos inmersos- por eso la necesidad de un socio<sup>117</sup>. Actualmente ya no es importante el país de origen, tanto como la calidad de su trabajo y el interés por asociarse. En los negocios se observa una teoría que indica que no necesariamente el más fuerte ganará en los negocios, sino que sobrevivirá aquel que coopere de la mejor forma con los demás<sup>118</sup>. Romper con el paradigma del control en manos de una o pocas personas, al interior puede ser beneficioso para que los empleados se sientan importantes, se concreta la figura del líder y al exterior de la misma manera, las empresas en alianza contribuirán al crecimiento de la empresa en sí, siempre en ambos casos bajo una relación recíproca de ganar-ganar. Ganar con los socios y ganar con los trabajadores

---

<sup>117</sup> Omhse, Kenichi. "The global logic of strategic alliances". *Going global: Succeeding in global markets*. p. 52

<sup>118</sup> Perlmutter y Heenan, op. cit., p. 68

## 2. LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO, PUNTOS CLAVES PARA EL DESARROLLO AL INTERIOR DE LA EMPRESA MEXICANA.

El entorno nos marca una situación inmensamente retadora, la globalización pareciera ser cosa de teorías que aparecen en los periódicos, la Internet ó en la televisión, la ideología mexicana pareciera contraponerse a esta corriente de fines de siglo. Por eso es que la administración mexicana tiene un reto en particular, los defectos y malos hábitos de la cultura empresarial nacional deben ser revertidos con actitudes positivas basadas en técnicas y conceptos que tengan aplicación cumpliendo con el enfoque y expectativas de nuestra realidad nacional. Mucho de esta contraposición se debe a falta de una ideología triunfadora y autoconfianza.

Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, son conceptos que auguran éxito; siempre y cuando sean adaptados a nuestro entorno, con creatividad, innovación e iniciativa, podemos conseguir que la esfera mexicana empresarial establezca bases propias, que sustenten a las empresas en la globalización; se puede contar con grandes proyectos, programas y productos en la imaginación; pero lo realmente importante, es que estos sean realizados permitiendo posicionarnos en el macroambiente competitivo mundial.

Los clientes han cambiado, esperan el valor agregado en todo lo que adquieren y si no le encuentran optan por ir a la competencia, que sí ofrece dicho valor agregado, esto es el ambiente competitivo, cumpliendo con una de las premisas de la mercadotecnia "cumplir e inclusive superar las expectativas del cliente". Los empleados buscan el equilibrio entre las exigencias laborales y la familia, se sienten desilusionados con los jefes que no los tratan como sus iguales y que no entienden sus necesidades. Los consejos de administración tienen la mira puesta en los ejecutivos, si no dan los resultados esperados pueden ser despedidos<sup>119</sup>, sin ningún miramiento; el líder tiene grandes responsabilidades y compromisos.

La importancia del liderazgo radica en que se constituye en este entorno de constante cambio como uno de los motores para que el cambio adquiera una dimensión dando una transición armónica entre lo obsoleto y las nuevas realidades<sup>120</sup>. Cuando se trabaja para un administrador o gerente se trabaja al 20% de la capacidad productiva, por que no hay libertad de acción para los subordinados, se tiene que esperar por autorizaciones y se teme fallar. Con un líder se trabaja al 80% sintiéndose el staff o grupo de

<sup>119</sup> Pincus y DeBonis, *El gran jefe*, p. 17

<sup>120</sup> Unidad de Desarrollo Administrativo de la SECODAM, op. cit., p. 12-14

colaboradores libre, creativo, energético y sin temor. Los líderes son los que hacen las cosas buenas y los administradores hacen las cosas bien<sup>121</sup>. Los líderes se interesan por la misión, visión, objetivo, propósito y efectividad; mientras el administrador se interesa por la eficiencia, el día a día, el corto plazo para hacer las cosas. (Ver Tabla 5)

**Tabla 5**  
**Diferencias Gerente vs. Líder**

El líder crea la cultura donde la gente se siente valorada, donde se es activa y creativa, donde les gusta ir a trabajar, donde el trabajo es "diversión y diversión"<sup>122</sup>.

El líder de hoy, no es aquel que tiene el poder absoluto, sino el que realiza un estilo administrativo de beneficio colectivo, debiendo ser muy flexible y tomador de riesgos.

• Administra	• Innova
• Copia	• Es original
• Mantiene	• Desarrolla
Se enfoca a:	
• El sistema y estructura	• La gente
• Visión a corto plazo	• Visión a largo plazo
• Vista en la línea del trabajo	• Vista en el horizonte

El liderazgo actual busca más que dar respuestas, actuar como un maestro que de pie a las decisiones y respuestas de sus subordinados. La tecnología esta cambiando nuestra manera de pensar, el liderazgo se debe adaptar de manera que su ventaja competitiva sea la de crear una arquitectura social capaz de crear capital intelectual<sup>123</sup>. El capital intelectual significa ideas, know-how, innovación, conocimiento y experiencia.

El mejor de los líderes es aquel que enseña a otros tanto que eventualmente no necesitan más de él<sup>124</sup>. Los líderes de antaño como Alejandro el Grande, Napoleón, Churchill, George Washington, ya no reflejan nuestra realidad. La democracia va en contra de estas grandes figuras semidioses como líderes, en ocasiones autoritarios con todo el poder centralizado en sus manos<sup>125</sup>. El poder del líder no se da en

<sup>121</sup> Bennis y Townsend, *Reinventing leadership strategies to empower the organization*, p. 6

<sup>122</sup> *ibidem*.

<sup>123</sup> *idem*, p. 3

<sup>124</sup> Manz y Sims, *Business without bosses*, p. 216

<sup>125</sup> *ibidem*, p. 215

razón de su poder si no de su carisma. Ser líder es diferente a liderar, debido al carisma, que es aquello con que la persona inspira lealtad. El líder carismático tiende a ser revolucionario, entrando en conflicto con el orden establecido. Los líderes crean orden fuera del desorden: proporcionan a sus seguidores un nuevo sistema de coherencia, continuidad y justicia<sup>126</sup>. El liderazgo en ocasiones da sentido a la vida de los seguidores, se persigue una meta en común.

"La gente encuentra que es más importante ser necesitado que ser rico o poderoso"<sup>127</sup>, cuando el líder respeta a la gente, estos responden. La productividad en una empresa es alcanzada cuando se cuenta con un sistema para que los empleados hagan su mejor esfuerzo. La madurez organizacional se ve incrementada cuando los líderes tienen una visión más amplia en relación a los demás. En esta etapa la comunicación permite que la gente exprese lo que desea, se debe escuchar a la gente y decir lo que se debe hacer. El líder debe esforzarse por comprometerse con la gente para ganarse la colaboración de la totalidad, en base a sus realidades y actitudes gratas; es decir hace sentir a la gente como ciudadanos de primera clase. La comunicación permite que se den nuevas ideas que se cultive el deseo de ser útil. La relación conflictiva jefe-empleado es superada por la satisfacción de participación y ejecución compartida<sup>128</sup>. El trabajador debe sentir que está ganando su paga. Las necesidades en el trabajo no únicamente son económicas si no de autorealización.

Una de las capacidades del líder es ser visionario, anticiparse al cambio y a los acontecimientos, debido a la rapidez de los sucesos, es importante anticiparse para poder controlarlos. El líder proyecta su visión y la materializa en el futuro<sup>129</sup>. La visión tiene un sentido estratégico, ya que su enunciación en una correcta visión compartida con sus colaboradores, se abre la posibilidad de alcanzar los objetivos que parecieran inalcanzables. La misión compartida manifiesta la importancia del trabajo en equipo. Todo líder debe tener la capacidad de contar con una visión. La visión trasciende los intereses individuales, por que se hace hincapié en la colectividad, el grupo o equipo<sup>130</sup>, además en base a esta el líder fija sus objetivos y sueños. Lo que los líderes hacen se realiza en base a sus sueños<sup>131</sup>.

---

<sup>126</sup> Kets de Vries, Manfred F.R., *Prisoners of Leadership*, p. 14

<sup>127</sup> DeVille, Jard, *La psicología del liderazgo*, p. 22

<sup>128</sup> *ibidem*, p. 24

<sup>129</sup> *ibidem*, Unidad de Desarrollo Administrativo de la SECODAM, p. 12

<sup>130</sup> *idem*, Unidad de Desarrollo Administrativo de la SECODAM, p. 12-14

<sup>131</sup> Kets de Vries, *op. cit.*, p. 192-195

Los líderes comunican su visión a los que se encuentran alrededor de ellos para envolverles emocionalmente, convirtiendo la visión en realidad. Con esto consiguen que la gente que los siguen se sientan significantes. Pero con la influencia también viene la responsabilidad y “la casa del líder debe estar en orden”, el líder debe automotivarse y tener deseo constante de desarrollo personal. El líder debe tener lo mejor de él para él, para después proporcionarlo a sus seguidores<sup>132</sup>, un líder debe prepararse para este fin. Ninguna ciencia ni fórmula crea un líder, liderazgo es cosa de carácter.

La comunicación y el contacto visual son muy importantes para el liderazgo, la buena comunicación sin ambigüedades; hablando claro, simple y articulado, es decir que sea entendible. “El líder debe servir a su gente”<sup>133</sup> con la finalidad de que su staff sea productivo (al estar motivado y contando con todos los recursos necesarios para realizar su trabajo), pero cuando se trate de realizar negocios, nuevos contratos, nuevas oportunidades, etc. el líder se debe transformar en un emprendedor, todo su staff debe ayudarlo y conformar dicha idea de poderío<sup>134</sup>, convirtiendo al líder en un digno representante del equipo.

La comunicación es el intercambio de información, en una empresa exitosa se da a conocer la información a sus empleados, permitiendo la rápida toma de decisiones; además de que al compartir información se está confiando en los subordinados. La comunicación y el liderazgo trabajan de manera conjunta, para la adecuada integración del equipo de trabajo.

Un líder puede hacer que una visión abstracta cobre vida, mediante la elección del lenguaje, un estilo positivo de comunicación carisma personal y creencia sincera en la visión<sup>135</sup>. La confiabilidad es compartida en el liderazgo y la comunicación. El cambio con una adecuada comunicación se hace llevadero. La relación liderazgo y comunicación se da por que la gente necesita y quiere comprender que ya que se les está pidiendo que sigan, conozcan a que y con quien se les pide se comprometan<sup>136</sup>. El líder comunica con la finalidad de que logre el compromiso y lealtad de la gente a largo plazo.

Debe existir confianza entre los líderes y los empleados, basada en la comprensión y credibilidad, para lograr esto se requiere de la comunicación bilateral consistente y sencilla. La administración participativa

---

<sup>132</sup> Bennis y Townshead, op. cit., p. 29

<sup>133</sup> *ibidem*, p. 15

<sup>134</sup> *ibidem*, p. 13

<sup>135</sup> Pincus y Deboris, op. cit., p. 102

<sup>136</sup> *ibidem*, p. 103



obliga a una comunicación directa que sea efectiva, el éxito de esta depende de la comunicación, permitiendo la libre expresión de las ideas y sugerencias de los empleados<sup>137</sup>. Este ambiente de trabajo permite una redefinición de la manera de trabajar, trabajar en equipo.

El equipo es un grupo de personas comprometidas que buscan lograr objetivos comunes mediante interacciones entre ellos y con el medio ambiente. Los miembros reconocen su pertenencia al equipo y colaboran por el bienestar y la supervivencia del equipo<sup>138</sup>. Las empresas exitosas se integran en equipo y su personal tiene una meta en común. Debido a la complejidad de labores y la interdependencia en grupo, se da la necesidad de un grupo de individuos para conjuntar las habilidades que difícilmente una sola persona posee. Las ventajas de un equipo son:

- Mayor motivación
- Mejor manejo de la complejidad
- Decisiones de alta calidad
- Mayor capacidad de influencia<sup>139</sup>

Los equipos y sus actividades varían en relación a las empresas que les desarrollen, sus actividades dependen del fin que han sido creados, el equipo es más bien una filosofía que busca el aprovechamiento total de los recursos humanos. El objetivo del equipo es aumentar la productividad y aumentar la calidad de vida del empleado<sup>140</sup>. La finalidad del trabajo en equipo se da detrás de su relevancia para los sistemas de calidad total, además de que el equipo proporciona satisfacción y dignificación del trabajo.

El papel del administrador ahora es el del líder facilitador que integra a equipos y sabe de tecnología. El líder en las actuales circunstancias debe desarrollar capacidades de colaborar y coordinar a lo largo del tiempo, la distancia y olvidarse de formalismos y centralismos. Con la tecnología puede tener empleados de diferentes nacionalidades, con diferentes lenguajes, nociones de autoridad, tiempo y toma de decisiones. Un líder no solo debe tener las habilidades técnicas-administrativas, se requiere tener la

---

<sup>137</sup> *ibidem*, p. 72

<sup>138</sup> *ibidem*, Unidad de Desarrollo Administrativo de la SECODAM, p. 15

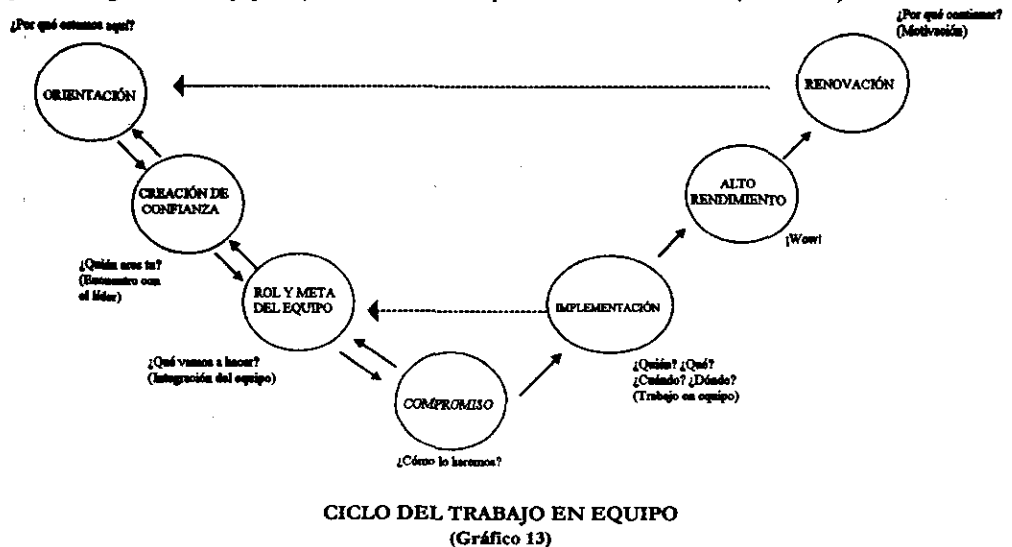
<sup>139</sup> *ibidem*.

<sup>140</sup> Manz y Sims, *op. cit.*, p. 6

voluntad de escuchar a los demás, mantener una actitud abierta, accesible y con continua comunicación, con las siguientes características:

PERSONALES	RELACIÓN AL TRABAJO	INTELLECTUAL Y SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paciente y persistente</li> <li>• Estable emocionalmente</li> <li>• Capaz de vivir con fallas</li> <li>• Mente abierta</li> <li>• Sentido del humor</li> <li>• Humilde</li> <li>• Gran imaginación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar de manera sistemática</li> <li>• Poder tomar decisiones en situaciones ambiguas</li> <li>• Capaz de entender diferencias culturales</li> <li>• Capaz de entender la conducta de las diferentes culturas</li> <li>• Capaz de leer los indicadores cross-culturales de los negocios</li> <li>• Capaz de adaptar su estilo de administración</li> <li>• Técnicamente competente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosidad intelectual y social</li> <li>• Capaz de tener relaciones amistosas</li> <li>• Conocimiento acerca de la historia y los desarrollos sociales</li> <li>• Sensible al valor de cada persona</li> <li>• Motivado para trabajar de manera cross-cultural.</li> </ul>

Los equipos evolucionan y deben trabajar con cierta consistencia para que sean realmente productivos, para la integración del equipo hay un modelo cíclico que consta de siete fases<sup>141</sup> (Gráfico 13)



<sup>141</sup> O'Hara-Devenaux y Johansen, op. cit., p. 157-161

Los equipos no tienen jefes, tienen líderes, los líderes de estos equipos establecen sus objetivos para que el equipo los consiga por sí mismo y solventa sus problemas<sup>142</sup>. Para lograr esto se requiere del líder-facilitador-maestro que proporcione las herramientas, exprese sus ideas y decida sobre lo que se va a hacer. Cuando los empleados se sienten libres para exclamar un punto de vista cualquiera que este sea, se ha creado una fuerza con capacidad de decisión conocida como empowerment<sup>143</sup>.

La ventaja del empowerment es que permite la conformación de los superequipos o equipos de autogestión donde se busca que la toma de decisiones sea realizada por aquellas personas que mejor conocen el negocio y por tanto la responsabilidad del trabajo sea de ellos mismos. Los equipos ya no necesitan del directivo, la gente del equipo debe pensar por ellos mismos, organizarse, compartir información y resolver sus problemas<sup>144</sup>.

El trabajo en equipo es parte de la cultura empresarial mexicana, la relación directa con cada una de las personas del staff que laboran con el líder expresa respeto por dicha persona y se mantiene su status en relación a todos los demás integrantes del equipo<sup>145</sup>. El líder debe coordinar y mantener la actitud emprendedora del equipo.

La actitud emprendedora es otra capacidad requerida por el líder, como sucede en Silicon Valley en California, Estados Unidos, donde iniciar una empresa es parte de la cultura; la gente que desarrolla estas empresas tiene objetivos más allá del puramente monetario, como es el caso del taiwanés Pehung Chen quien ha iniciado a partir de 1989 tres empresas, su finalidad es la búsqueda de nuevas tecnologías, nuevas soluciones, nuevas empresas, "Es un gran sentimiento o sensación que no se puede obtener de ninguna otra manera", afirma Chen. Cuando se es emprendedor, "Tú estás haciendo algo significativo cambiando el mundo y haciéndolo un mejor lugar para vivir" Steven T. Kirsch cofundador de Infoseek Co.<sup>146</sup>.

---

<sup>142</sup> *ibidem*, Manz y Sims, p. 3

<sup>143</sup> *idem*, Bennis y Townsend, p. 73

<sup>144</sup> *ibidem*, Pincus y DeBonis, p. 64

<sup>145</sup> *idem*, O'Hara-Deveraux y Johansen, p. 277-283

<sup>146</sup> Port, Otis, Starting up again- and again and again, *Business Week*, Agosto 18-25, 1997, p. 70-71

### 3. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN, APERTURA A UNA MANERA NOVEDOSA DE REALIZAR EL TRABAJO.

El crecimiento de las telecomunicaciones durante los últimos 15 años ha sido a razón del 1,500%, este crecimiento es el principal soporte de la sociedad de la información. Las PC proporcionan ayuda mental a las personas, el paso de la era industrial a la de la información es el paso metafórico "del músculo al cerebro". Las computadoras aumentan en velocidad a un ritmo de 1000 veces cada 15 a 20 años, lo cual permite el aumento en el flujo de la información.

La información tiende a ser enviada o transmitida electrónicamente mas que transportada físicamente<sup>147</sup>. El desarrollo tecnológico ha influido de manera directa a la sociedad mundial, dando origen a una sociedad global con costumbres y hábitos caracterizados por la interdependencia global y tecnológica. La comunicación es información; en el mundo global la información esta al acceso de cualquiera, el costo de la tecnología esta en decremento, por lo tanto el acceso a la información ya no es tan restringido ni por costo ni facilidad de informarse, medios cada vez mas adelantados satisfacen los requerimientos de las empresas<sup>148</sup> y de la sociedad en general.

En el caso concreto de la televisión, anteriormente la programación en TV era sincronizada, es decir el televidente debía decidir ver la TV y suspender otra actividad para poder observar el programa, de esta manera programar sus actividades en relación a la programación que deseaba observar en la televisión. La TV convencional permite decidir que ver pero no cuando verlo; con la invención de las videograbadoras (VCR's), cambio esta concepción, las VCR's proporcionan mayor flexibilidad. La gente puede programar que hacer y poder grabar un programa en TV y verle cuando así lo desee.

Por otro lado, la fibra óptica también tiene grandes bondades en materia televisiva, lo cual ayuda a su esparcimiento mundial, esta es capaz de enviar aproximadamente 3 millones de canales simultáneamente; la información estará más cerca de la sociedad y será mejor informada. Las llamadas telefónicas permiten comunicación sincronizada, y las grabadoras telefónicas hacen que estas sean asincronizadas. La naturaleza humana por flexibilidad y confort busca convertir las comunicaciones sincronizadas en formas

<sup>147</sup> Ihuma, Kazumoto. "High Technology in Electronics & Print Media", Apertura, Edición Especial-34<sup>th</sup> IAA World Advertising Congress, Cancún 1994 p. 142

<sup>148</sup> Escoto, Fabián. "La información y el poder de decisión", Idea-Económica, Universidad Iberoamericana, México D.F. Mayo-Julio 1996 p. 77

asincronizadas<sup>149</sup>, dando cabida a mayor control del tiempo de respuesta, logrando poder de decisión sobre lo que se desea realizar y llevando a cabo actividades simultáneas planificadas. Uno de los beneficios de la supercarretera de la información es que las personas tendrán mayor control sobre sus agendas<sup>150</sup>.

El desarrollo tecnológico es la actividad determinante que permite el desarrollo económico en bloques, la productividad de una empresa o un país van acompañados de su desarrollo tecnológico y este desarrollo es el que permite la diferenciación de las lagunas tecnológicas entre los países. En relación a la tecnología hay dos sistemas visionarios, la visión de países tecnológicamente dinámicos y los tecnológicamente miopes o myopic; en estos últimos la inversión tecnológica es vista como una inversión ordinaria basada en la demanda precisa del mercado, en los sistemas dinámicos al contrario, se busca la captura de nuevos mercados y la aplicación tecnológica para la búsqueda de futuras oportunidades de negocio

Consideración muy relevante desde el punto de vista de que en Latinoamérica la inversión no es dinámica, se busca satisfacción inmediata y no hay visión del entorno y de la aplicación futura de la tecnología. En los sistemas dinámicos se tiene acceso a financiamientos a largo plazo, en administración hay mas científicos e ingenieros, la fuerza de trabajo esta mejor entrenada y en las empresas existen flexibilidad interna dirigidas a las oportunidades tecnológicas. La tecnología es una especie de información que se caracteriza por ser costosa y requerir de tiempo para su desarrollo, debido a esto la dificultad para el desarrollo de nuevas tecnologías.

Las firmas deben estar conscientes de su papel relevante en la investigación; sus directivos deben tener enfoque de desarrollo tecnológico ya que lo que una empresa trate de realizar tecnológicamente en el futuro estará fuertemente condicionado por lo que se haya sido capaz de realizar en el pasado<sup>151</sup>. La fortaleza tecnológica de una empresa depende de su habilidad para contar con la tecnología adecuada que cumpla con los requerimientos específicos de sus clientes<sup>152</sup>. La clave estratégica consiste en encontrar un nicho de mercado estable, y se beneficie la empresa de la experiencia adquirida, con la liberalización económica se aumenta el grado de competitividad mundial, así como la velocidad de innovación y el mejoramiento de la práctica productiva.

---

<sup>149</sup> Gates, Bill, op. cit., p. 66

<sup>150</sup> *Ibidem*.

<sup>151</sup> Môtte y Duchane, op. cit., p. 55-68

<sup>152</sup> *Ibidem*.

La tecnología de la información tiene campo abierto para su desarrollo; en Latinoamérica la tecnología se esta saltando de 2 a 3 generaciones, es un proceso largo que requiere de inversión en infraestructura no solo por parte del sector privado si no también del sector público<sup>153</sup>, con el apoyo conjunto se creará una infraestructura acorde con la competitividad internacional.

La liberalización de la tecnología de información trae consigo grandes cambios vinculados con la información como medio de control económico. La información en si no implica el éxito; lo realmente importante es un esfuerzo conjunto de varias actividades, investigación y desarrollo, producción, ingeniería y marketing; pero basadas ciertamente en información confiable.

La información ya en el producto terminado da como resultado el que se desarrollen productos cada vez mas amigables, de acuerdo a las necesidades del usuario, obviamente esto es directamente proporcional al esfuerzo y capacidad de la ingeniería ya que las nuevas tecnologías proporcionan ingeniosos caminos para obtener acceso a las primeras etapas del desarrollo del producto<sup>154</sup>.

La difusión del producto esta inmerso en un proceso de información continua; para cada aplicación específica la preferencia de un sistema de comunicación de otro depende de muchos factores de elección, además de la velocidad de transmisión (sentido de urgencia) los usuarios consideran el costo, la confiabilidad, calidad del servicio y la privacidad del mensaje en algunos casos específicos. En diversos estudios se ha comprobado una relación existente entre el crecimiento económico de un país (PIB) y el aumento en la cantidad de medios de comunicación empleados. Existe una correlación entre calidad y cantidad de infraestructura con el desarrollo económico<sup>155</sup>. La tecnología de la información es hoy un artículo mas en la oficina, con la que el empresario y su staff se enfrentan de manera cotidiana; el reto en este sentido es sacar el mayor provecho a la tecnología con la que se cuenta y la que puede ser adquirida a corto y mediano plazo.

Las organizaciones con enfoque global no pueden trabajar sin la tecnología, en si la tecnología no lo es todo, no es productividad por sí sola, se debe hacer una evaluación objetiva acreditando una ventaja en relación a "lo menos es mas y hacer las cosas simples bien"<sup>156</sup>; la tecnología tiene mucho que ofrecer, pero

---

<sup>153</sup> Márquez, Alberto, Adelantos, CNN en Español, 21:00 hrs, Diciembre 20, 1997

<sup>154</sup> *Ibid.*, op. cit., 129

<sup>155</sup> Kuhlman y Alonso, Comunicaciones: Pasado y Futuros, p. 13-23

<sup>156</sup> O'Hara-Deveraux y Johansen, op. cit., p. 66

aun se debe experimentar e investigar, la frustración por inadecuado funcionamiento, aún puede ocasionar inconveniencias relevantes; la tecnología es aún un reto por asumir. Los procesos deben estar enfocados en las habilidades humanas, más que en lo que proporcione la tecnología por sí sola. La tecnología esta para servirnos, no para manejarnos, el enfoque humano proporciona la justa relación hombre-maquina en pro de la productividad de la empresa.

El medio marca una manera diferente de trabajar, estableciendo los groupware que son, un grupo de gentes de diferentes niveles socio-culturales que realizan procesos y procedimientos para alcanzar propósitos específicos, con el apoyo de desarrollo de software diseñado para facilitar el trabajo en equipo, en pocas palabras es la tecnología electrónica y los procesos grupales que soportan el trabajo en equipo en las organizaciones. El groupware implica cambios significativos en la manera de trabajar, en una empresa debe haber un staff con la información de la empresa, teniendo la visión y los objetivos empresariales. Accediendo a todos los recursos sin la coordinación de la dirección media. Adicionalmente la conformación del equipo, debe ser capaz de compartir, analizar y utilizar la información a lo largo de las distancias geográficas y usos de horarios, desarrollando las actividades de:

1. Comunicaciones entre integrantes del grupo.
  - Teleconferencias.
  - Compartir pantallas de trabajo simultáneo, sin importar distancia física.
  - Itinerarios o agenda grupal.
  - Soporte en juntas de trabajo.
  - Escritorios en grupo.
2. Memoria de la empresa
  - Bases de datos existentes.
  - Filing en grupo (Archivo conjunto de documentos electrónicos).
  - Refinamiento y filtración de la información.
3. Soporte del proceso del grupo
  - Administración o liderazgo de grupos.
  - Flujo del trabajo.

La aplicación tecnológica en el trabajo, trae un crisol de ambientes de trabajo, dependientes del grado de influencia de la tecnología de información, las variantes que definen estos cambios; son, el tipo de

comunicación (sincronizada o asincronizada) y el sitio donde se realiza el trabajo; se pueden observar las cuatro siguientes perspectivas:

- Mismo Tiempo/ Mismo Lugar.
- Diferente Tiempo/ Diferente Lugar.
- Mismo Tiempo/ Diferente Lugar.
- Cualquier Tiempo/ Cualquier Lugar.<sup>157</sup>

Mismo Tiempo/ Mismo Lugar, es el ambiente de trabajo que se ha venido dando de manera generalizada, y es el ambiente que los otros modelos de groupware tratan de emular de alguna otra forma; la tecnología busca el aumento de la productividad ayudado por el soporte técnico variando desde los proyectos de proyección en acetatos hasta aplicaciones de software integral.

Diferente Tiempo/ Diferente Lugar, en este modelo se da una dependencia total de la comunicación asincronizada con todo el soporte de la actividad en la tecnología (e-mail, correo de voz, fax, teleconferencias y redes) esto permite trabajar las 24 hrs. sin importar el sitio donde se encuentren las personas colaborando.

Mismo Tiempo/ Diferente Lugar, el teléfono es la base de trabajo en este ambiente, ya que permite el intercambio de ideas en tiempo real y con una red se puede dar el intercambio de datos así como también se pueden compartir pantallas. Módulos de micrófonos, monitores y computadoras serán la norma, no hay ninguna razón para que el precio de estas herramientas disminuya<sup>158</sup>, otro medio de comunicación en este ambiente es la teleconferencia o videoconferencia, dando cabida al vídeo como una forma documental, donde los receptores tiene acceso a la misma imagen.

Cualquier Tiempo/ Cualquier Lugar, es el medio ideal desde la perspectiva del groupware ya que nos marca una integración total conjuntando la riqueza contextual de los encuentros personales de negocios con la flexibilidad y conveniencia de las comunicaciones asincronizadas, en este ambiente el sitio de trabajo es la movilidad que consiste en la portabilidad adicional a la interconectividad donde sea<sup>159</sup>. Las laptop con menor peso, mayor poder y menos costo y los teléfonos celulares se enmarcan como dos precursores de este ambiente; acompañados de otros artefactos como agendas electrónicas, handhelds,

<sup>157</sup> *ibidem*, O'Hara-Deveraux y Johansen, p.83

<sup>158</sup> *idem*, p. 85

<sup>159</sup> *ibidem*, p. 87



tarjetas electrónicas, radiolocalizadores, etc. Conforme las aplicaciones informáticas se vuelven comunes, los trabajadores globales son capaces de llevar con ellos artefactos con propósitos específicos diseñados especialmente para ayudarles en su trabajo y compartir información con los demás<sup>160</sup>.

Ciertamente un total Cualquier Tiempo/ Cualquier Lugar, nos daría un ambiente inteligente, la competitividad nos lleva hacia allá; llegar al ambiente inteligente será muy difícil hacerlo desde una perspectiva local, siendo la escala global la que nos lo puede proporcionar; el ambiente inteligente a escala mundial será uno de los principales retos progresistas durante el próximo siglo<sup>161</sup>, pese a nuestras crisis sociales y de valores que aún se desarrollan en países como México, y que en mayor o menor medida se observan en el mundo.

Esto nos sitúa en una contemporánea transición entre un ambiente autoritario y el demócrata-inteligente de constantes y difíciles cambios. Los cambios llevan tiempo pero hay transiciones importantes de manera específica en materia de como se trabaja, el más evidente cambio es la llegada del documento electrónico, que permite corrección, mejor aprovechamiento de horas de trabajo y mejor presentación del mismo. Los documentos electrónicos ayudan a la administración de la información dando un servicio externo e interno a la empresa.

Con el uso de la PC las empresas grandes y pequeñas se han beneficiado del costo accesible del software y hardware, permitiendo a una pequeña empresa competir con las transnacionales, gracias al soporte electrónico. En las grandes empresas el documento electrónico confiere la disminución del gasto en papel y horas hombres realizadas en trabajos administrativos rutinarios permitiendo detectar errores que frecuentemente en un documento no electrónico no se observan. Además de que es posible estudiar y analizar la información de diferentes maneras con opciones de filtros y tablas dinámicas; por otro lado la interconexión de las PC da una ventaja mayor al dejar de manifiesto que la locación geográfica pierde importancia gracias a la posibilidad de trabajar juntos de manera virtual, con comunicación sincronizada ó asincronizada.

Trabajar juntos ya no significa permanecer en el mismo lugar, con reuniones sin fin y con llamadas telefónicas constantes, se puede estar inclusive en diferentes países y trabajar sin moverse de sus asientos.

---

<sup>160</sup> *idem*.

<sup>161</sup> *ibidem*, p. 89

Se pueden modificar diseños, realizar discusiones, trabajar en una misma hoja de cálculo, etc. Las intranets e Internet abren un mundo de posibilidades para el trabajo en equipo<sup>162</sup>, apoyando en las siguientes áreas:

- **Discusiones de trabajo:** Las herramientas tecnológicas permiten que los participantes *compartan* libremente sus ideas y discusión de temas de interés general.
- **Tormenta de ideas (Brain Storm):** Permite el proceso creativo de compartir ideas, rechazar las malas y perfeccionar las buenas.
- **Intercambio de datos:** Diseminación de archivos gráficos y hojas de cálculo, mostrando nuevos productos o estados financieros; por otro lado esta la manipulación de archivos en tiempo real, trabajando en una misma hoja simultáneamente (screen share).

Las intranets promueven el uso de la información compartida, estandarizando el acceso a la información; así como también se puede administrar la información para el uso común trabajando en una plataforma homogénea en toda la empresa<sup>163</sup>.

El correo electrónico también es utilizado en gran escala para el trabajo, como en el caso de la empresa de consultoría Booz, Allen & Hamilton donde se utiliza el e-mail para la discusión de temas y creación de documentos; donde es común que se prepare un documento en Estados Unidos en horas de oficina, se manda vía e-mail al lejano oriente donde es revisado y luego se envía a Inglaterra para mayor revisión, finalmente el documento regresa a Estados Unidos antes que se abra la oficina al día siguiente. La aplicación tecnológica depende de las diversas situaciones dependientes del, para que se va a utilizar. El chat, otra aplicación tecnológica vía Internet, puede ser utilizado por ejemplo el dueño de unas franquicias para llevar a cabo juntas con franquiciatarios para discutir nuevos productos y direcciones corporativas. El FTP (File Transfer Protocol) y el Telnet proporcionan el intercambio de archivos y el uso simultáneo de aplicaciones por varios usuarios interconectados.

Los pizarrones computarizados facilitan el trabajo, ya que la gente está familiarizado con ellos ya que el pizarrón funciona como en el mundo real, todos los participantes pueden dibujar, ver, salvar las sesiones,

---

<sup>162</sup> Haskin, David. "En el ciberespacio", Internet World en Español, Octubre 1997

<sup>163</sup> Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Programa Integral de Desarrollo Informático, p. 11

insertar gráficos y si se cuenta con multimedia, los participantes se pueden comunicar hablando mientras comparten notas<sup>164</sup>.

Las videoconferencias cada vez son más comunes, los participantes se pueden encontrar físicamente debatiendo en diferentes países e inclusive continentes, sin influir esto en el flujo de ideas y la comunicación se da como si se encontrasen en la misma sala debatiendo. Las videoconferencias permiten ahorrar tiempo y dinero de transportación y son más productivas que una conferencia telefónica de solo audio y más baratas que la transmisión de TV por vía satélite<sup>165</sup>.

La tecnología ha afectado la estructura orgánica de la empresa convirtiendo la tradicional estructura jerárquica estratificada, en novedosas formas con estructuras planas y flexibles generalmente disminuidas en el número de sus integrantes, conformando estructuras compactas productivas, con menos gente pero con mayores habilidades y capacidades intelectuales, como consecuencia lógica, el número de costosas oficinas tiende a reducirse, y son sustituidas por cubículos que puedan servir a diferentes personas, las oficinas genéricas son el sustituto de la oficina convencional. En el futuro se puede pensar en oficinas personalizadas para cada ocupante con pizarrones que muestran dicha personificación, y de la misma manera otra persona podrá tener la misma oficina personificada como el lo desee, cuando la utilice.

La tecnología de la información afectará más que la locación geográfica o la supervisión a los empleados. La naturaleza de cada negocio será reexaminada su estructura y el balance entre staff de tiempo completo y consultores y firmas externas a la empresa<sup>166</sup>. Todos estos cambios se realizan mediante procesos de reingeniería, a través de la constante búsqueda de mejores opciones para el diseño de la empresa con la finalidad de cumplir con el cliente y enfrentar a la competencia bajo el marco del desarrollo tecnológico constante.

---

<sup>164</sup> Haskin, op. cit., p. 37

<sup>165</sup> Gates, op. cit., p. 149

<sup>166</sup> *ibidem*, p. 153

#### 4. OFICINA VIRTUAL, OPCIÓN A UN MEDIO LABORAL DE VANGUARDIA.

En México se trabaja de manera tradicional con la clásica jerarquización líneas de autoridad y decisión, con una clara definición del puesto para cada empleado. El entorno de la globalización establece situaciones diferentes, donde el ritmo de mejora sostenida en el desempeño diario es lo que da una ventaja competitiva. Con esta continua mejora las empresas esbozan una manera diferente de actuar con estructuras diferentes, se requiere cumplir con metas cada vez más exigentes, surgiendo la necesidad de contar con gente técnicamente hábil. Al contar con gente más capacitada se puede optar por otorgar mayor responsabilidad y autoridad a cada empleado, llegando a tal grado, que los empleados sean capaces de tomar decisiones por ellos mismos (empowerment) dando pie a que la relación laboral jefe-empleado se convierta en una relación líder-colaborador de un staff o equipo de trabajo.

En concreto, la empresa se transforma hacia una empresa sin jerarquías, concepto que busca consolidar a la organización que aprenda por sí misma (learning organization) basándose en su capital intelectual para este fin, acabando con las estructuras lineales con la información, el poder y la autoridad centralizados. De lo que se trata es que se creen condiciones para la mejora continua, que permita responder y anticiparse al entorno; "mas personas pensando y cambiando, impulsando habilidades nuevas, creándose soluciones emanadas del frente de trabajo, empleados convencidos de la necesidad de cambio y comprometidos con este, aprovechando la experiencia de todos los integrantes de la organización de manera coordinada"<sup>167</sup>. Para llegar a esos conceptos se requiere que la empresa cuente con ciertas características:

- Los empleados deben entender la visión corporativa, traducirle a su ámbito de trabajo y contar con compromisos y entusiasmo para con ella, es decir la organización y su capital personal o intelectual, deben estar en sintonía con objetivos en común.
- Motivación de empleados para mejorar aprender y desarrollarse por sí mismos.
- Apoyo y capacitación para el trabajo en equipo con énfasis en el esfuerzo y desempeño colectivo.
- Fomentar la evaluación proactiva del entorno por parte de los empleados para anticiparse y responder al cambio.

<sup>167</sup> Martínez, Staines Javier. "Organizaciones sin jerarquías", Expansión, Octubre 8, 1997 p. 84

- Apertura hacia las iniciativas de los empleados que puedan ser implantadas.

Este es un proceso largo para lograr llegar a la facultación y responsabilización total. Por eso se requiere de un programa bien establecido con objetivos a corto plazo; ya que la mejor manera de lograr el cambio cultural es “trabajar sobre un programa de mejoras concretas, bajo el principio de aprender haciendo”<sup>168</sup>.

El liderazgo es determinante, ya que el convencimiento debe ser continuo y total en toda la empresa, la herramienta para el convencimiento y motivación del personal es la participación de todos los integrantes. Al final se llegará a una organización donde se aproveche plenamente el potencial y la creatividad del personal, operando con las mejores prácticas y transformándose por ella misma.

La transición hacia la oficina adaptada a este entorno de apertura al interior de la organización es un proceso complicado que implica romper con muchos principios organizacionales aceptados durante años, las organizaciones virtuales, networked, laterales, adaptativas, sin fronteras, planas, participativas, de conocimiento y horizontales entre otras denominaciones, se orientan con nuevos principios de acción; estableciendo una manera de trabajar diferente, que influye una gran variedad de aspectos, organización, conducta en el trabajo, filosofía hacia éste, concepción del cliente, enfoque del líder y de los colaboradores; resumidos en los siguientes puntos:

- Instauración de jerarquías planas, donde las estructuras formales de reporte vertical son substituidas por líderes responsables de integración de equipos multi-funcionales.
- Conformación de áreas funcionales, dinámicas, condescendientes y generales en categoría que reemplazan a las rígidas y especializadas áreas funcionales de las jerarquías verticales.
- Oficinas y espacios de trabajo definidos por el sitio donde los trabajadores puedan generar procesar y comunicar ideas, información y conceptos (en casa, en oficinas de clientes, en la carretera, en el avión o en el hotel) más que por mandato directivo en cuanto a la locación de los corporativos y las plantas.
- Configuración de una relación de trabajo definida por la interacción de las necesidades y las interdependencias funcionales más que por las estructuras jerarquizadas.
- Apoyo para el establecimiento de Infraestructura de la información flexible y reconfigurable realizada

---

<sup>168</sup> ibidem, Martínez, p. 87

mediante la interconexión web y la información organizada en base de datos matricial a fin de liberalizar la información para que los equipos e individuos puedan tomar y ceder información de acuerdo a las herramientas con que cuentan para analizar, usar y agregarle valor, dejando atrás burocratismos originados de la centralización administrativa<sup>169</sup>.

La flexibilidad tiene un sitio preponderante en este estilo administrativo, ya que da acceso a la innovación y al continuo cambio. Un empleado rinde más al no sentirse atado, creará un sentido de responsabilidad total sobre lo que hace y podrá innovar al realizar su trabajo sintiéndose satisfecho con lo que hace, entendido por la empresa y productivo para sí y los demás.

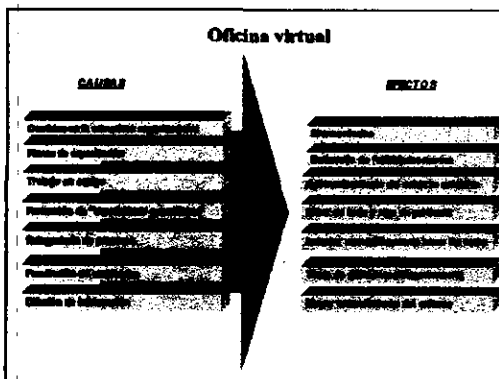


Gráfico 14

Bajo esta perspectiva, el lugar donde se desarrolla el trabajo es cada vez menos importante, los trabajadores adaptan su propio sitio de trabajo, programan su trabajo acorde con sus compromisos personales, ahorran dinero en la compra de ropa y transporte, aumentan su productividad, lo cual se refleja directa y positivamente en la empresa; las ventajas de la flexibilidad en el trabajo son evidentes.

Flexibilidad para los empleados y el sitio de trabajo, conlleva por sí mismo, un cambio en la estructura organizacional, el nuevo rol del jefe como líder; el nombramiento de puestos se da más para determinar

<sup>169</sup> Davidow y Malone, The Virtual Corporation, p. 175

<sup>170</sup> idem, p. 243

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

posiciones, roles y niveles de experiencia, que para establecer barreras de colaboración con una comunicación más abierta; gracias a la tecnología, la colaboración se da de manera más generalizada<sup>171</sup>. Para llegar a esto los empleados deben ser personas que cumplan con un perfil contando con habilidades técnicas, que sean confiables y educados, que entiendan las nuevas formas de información, que se adapten al cambio y trabajen en equipo.

El equipo de trabajo requiere de motivación para que desarrolle todo su potencial. En un equipo el incentivo se debe otorgar a todos los integrantes de este, premiando a una unidad más que al individuo<sup>172</sup> y aún más allá el trabajo en equipo debe ser acogido, "en donde los empleados, la administración, clientes, proveedores y el gobierno trabajen todos juntos con metas comunes"<sup>173</sup>.

"Con la oficina virtual se da una redefinición en el papel del trabajador, cambiando su relación con la dirección de la empresa, no se trata de redistribuir el poder sino, aumentar las demandas de cooperación y confianza para bienestar de todos"<sup>174</sup>. Esto indica la importancia de la educación, marcando diferencias y rompiendo paradigmas ya que al tener conocimiento se establece, la única manera de que una persona puede ser capaz de tomar decisiones por sí solo.

La oficina virtual es un concepto relativamente nuevo, resultado de empresarios con visión, adaptados al cambio y preparados para enfrentar las condiciones del mercado global. Las organizaciones que practican este concepto se han integrado en centros de trabajo que cuentan con todas las comodidades para con sus empleados, enfocados al mercado permitiendo la realización del trabajo donde el empleado lo quiera llevar a cabo a fin de que sea más productivo. Los puntos básicos para este desarrollo son:

**INTERNET:** Permite que las organizaciones virtuales funcionen eficientemente de manera que sea posible compartir y dar información a cualquier distancia.

**COMPAÑIAS:** Requieren flexibilidad y contar con gente talentosa y experta, con el saber-como

---

<sup>171</sup> Mankin, Cohen y Bikson, *Teams & Technology fulfilling the promise of the new organization*, p.241

<sup>172</sup> *ibidem*, p. 218

<sup>173</sup> *idem*, Davidow y Malone, p. 8

<sup>174</sup> *ibidem*, p. 185

especializado (joint ventures) consiguiendo eficiencia y disminuyendo los costos de relocalización. Creando una empresa multifuncional, multifilicación, realizando los proyectos según las necesidades del cliente.

**GENTE TALENTOSA Y PENSANTE:** Resultado de la apertura de la información, libertad de ideas y expresión; así como de las corrientes ideológicas que han ocasionado importantes cambios en todos los ámbitos, en los últimos años<sup>175</sup>.

La oficina virtual surge pues conformando una cultura empresarial de actualidad:

1. Las organizaciones buscan un balance entre lo altamente innovador y la coordinación de lo que se hace de manera organizada.
2. El trabajo cada vez más es de carácter intelectual más que físico, el procesamiento de la información es en sí más importante que el producto físico como tal, donde ha sido hecho, es menos importante que *conocer como esta elaborado y como llegará el producto al cliente final*.
3. El conocimiento generalizado en los miembros del equipo, hace que se integre una "empresa experta" basada en la capacidad y diversas habilidades emanadas del personal del staff provenientes de la sociedad en general, diferente sexos, conocimientos, cultura, edad, razas, experiencias y perspectivas.
4. El rol de los administradores esta cambiando de director a facilitador, coach, mentor, consejero a un coordinador igual que contribuya al intercambio del conocimiento y la experiencia.

Muchos son los ejemplos de esta manera de organizarse y trabajar, Silicon Valley en Estados Unidos es una zona donde se observa el potencial productivo que tiene esta forma de trabajar, el éxito de Valley consiste en la manera como se realizan los negocios, "es una red, opuesta a toda jerarquía" según establece el inversionista John Doerr de Kleiner Perkins Caufield & Byers. Las organizaciones son más democráticas, estructuras planas, gran flujo de ideas, gran interrelación con otras empresas, super velocidad en lo que se hace y filosofía del "se puede hacer" (can do it). El estilo de administración Valley se contrapone al modelo tradicional, este estilo se caracteriza por:

---

<sup>175</sup> Skyme, David. "Virtual Teaming and virtual organizations" 13 UPDATE ELECTRONIC MAGAZINE, <http://www.skyme.com>



- Las fallas son aceptadas... con serenidad- Se premia a los que toman riesgos y se tiene oportunidad de fallar a diferencia de otras partes donde el fracaso de un proyecto implica el salir de la empresa, lo cual provoca el temor a tomar riesgos.
- Se permite a todo nivel administrativo intentar nuevas ideas- "Es difícil de aprender cuando se tiene éxito" por ese hecho, se acepta todo con la finalidad de que la perseverancia premia a quien la intenta.
- Se incita a la incubación de ideas- Para lanzar un producto o una idea no se requiere de exhaustos estudios en ocasiones se deben tomar riesgos.
- Aprender a vivir en el caos creativo- El caos es ocasionado por el constante cambio. El medio permite el trabajo en equipo, mínima burocracia y la ruptura de jerarquías; al mismo tiempo se enfrenta el individualismo dispuesto a colaborar y la realización de trabajo vía electrónica de gran velocidad.
- Encontrar en uno mismo, el más feroz competidor- La competencia es tan fuerte que las empresas compiten contra ellas mismas. Se crean productos y mejoras constantemente dejando obsoletos a los modelos anteriores, esta práctica se conoce como "comiendo a tu bebé" o canibalismo comercial (eating your young) Alan F. Shugart director general de Seagate Technologies comenta, "Algunas veces pienso que veremos el día cuando se introduzca un producto en la mañana y se anuncie su final al fin del día", dando idea de lo que es hipercompetitividad.
- Repartir las utilidades a todos niveles- Un sistema de recompensas a todo nivel, permite tener al personal dispuesto y contento ya que tienen satisfecha su necesidad económica.
- Obtención de la participación de mercado a toda costa- Internet es un medio excelente para llegar a todo el mundo obteniendo mayor participación en el mercado y el reconocimiento de la marca con una estrategia de mercadotecnia global.
- Estar preparado para invertir en los nuevos lanzamientos, productos y negocios que se presenten<sup>176</sup>.

La oficina virtual o trabajar sin jerarquías, hoy día en México esta en pleno florecimiento, casos como el del grupo cementero CEMEX<sup>177</sup> o la reorganización en TBWA Terán Publicidad, indica que crear una oficina de

<sup>176</sup> Sagar, Ira. "Cloning the Best of the Valley", Business Week, Agosto 18-25, 1997 p. 88-89

<sup>177</sup> Martínez, op. cit., p. 86

estas características no es exclusivo de ciertos países, con arduo trabajo y buenas intenciones en México se puede lograr captar este concepto.

En el caso de Terán Publicidad se partió bajo la consigna de que la mejor manera de prevenir las problemáticas del futuro es inventándolo, es decir manejando el cambio, convirtiendo la información en ideas estratégicas. El enfoque es hacia el cliente no en la funcionalidad irracional. La estructura jerarquizada desaparece, con la única regla de que el cliente es lo más importante en la empresa.

La organización es móvil dirigida al cliente, enfocada al proceso olvidando los departamentos. La toma de decisiones se da por consensos. Se crean células de servicio o unidades de negocio, que incentivan el trabajo en equipo, los miembros del grupo (unidad) son responsables del grupo, la unidad entera se llena de éxito o fracaso.

La oficina virtual gira alrededor de un cuarto de proyectos (project room) con todos los servicios, cafetería, jardín, biblioteca, computadoras, etc. Ahí se generan las ideas, se cuenta con toda la información y se conceptualizan los proyectos.

La oficina virtual define una nueva visión al cliente, se le ve como un socio, él ve como se desarrolla su campaña y también puede aportar ideas. Todo el desarrollo de la campaña gravita alrededor de la marca (manejo de cuenta, account planner, planeación de medios, cliente/socio y creativo).

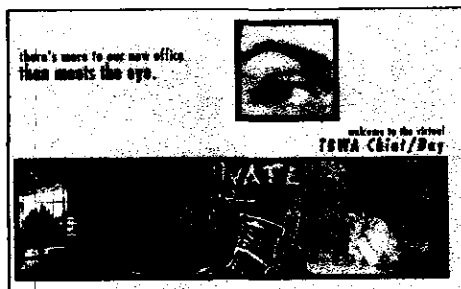
La gente se especializa en tecnología, la clave es el teléfono y la computadora. La oficina virtual permite que la creatividad aflore; el no tener oficina propia quita el ego, ya que la humildad es importante para desarrollar el trabajo; la importancia de la gente esta en sus ideas, no en las apariencias<sup>178</sup>.

Este concepto lleva a la práctica la consigna de que, se deben contratar a las mejores personas que se puedan encontrar, y ponerlas en un medio ambiente donde hagan su mejor esfuerzo y entonces logren destacar cuando traten de hacerlo, consiguiendo excelentes resultados<sup>179</sup>.

---

<sup>178</sup> Terán, José Alberto. Conferencia: "Agencia cliente del futuro", Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, Septiembre 19, 1996.

<sup>179</sup> TBWA Chiat Day Web Site, <http://www.chiatday.com>



Chiat Day Canada (Gráfico 15)

De esta manera, se realiza el sueño de contar con una oficina de “menos papeles” (física e ideológicamente entendido), substituidos por un adecuado nivel de tecnología la dirección de la empresa ha implementado cambios para que las necesidades especiales de ciertos departamentos como medios y cuentas; que no pueden ser muy flexibles trabajen con un sentido de mayor practicidad<sup>180</sup>.

La filosofía es muy importante para propiciar el cambio, para llegar al rompimiento de estructuras se requiere del pensamiento inteligente, el rompimiento debe ir dirigido hacia satisfacer al cliente. La clave es hacer bien el trabajo, según la calidad de pensamiento será el resultado obtenido. El pensamiento inteligente es la base sobre la cual se creó TBWA, el pensamiento básico, práctico y lógico proporciona el estado adecuado para la creatividad proactiva<sup>181</sup>.

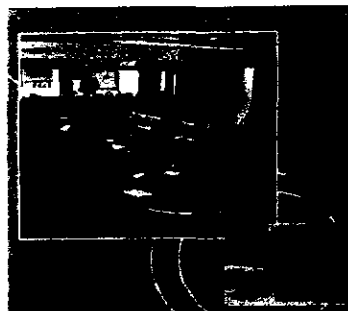
La oficina virtual es un ambiente diseñado para promover la creatividad y el pensamiento inteligente, promoviendo la resolución de los problemas mediante un sitio de trabajo estimulante. La gente no trabaja “virtual” mente, trabajan prácticamente, con las herramientas requeridas para trabajar.

Este concepto propone un rediseño y conceptualización del mobiliario; todo tiene su razón de ser y su significado. “La casa club” (o club house) promueve la iniciativa, ésta es una área abierta donde los equipos se juntan y conviven entre ellos, trabajan y se relajan. La casa club tiene cocina y baño con regadera para que la gente que trabaje toda la noche, no se sientan como tal al día siguiente. “Los cuartos de guerra” (war rooms) se derivan de la frase “los negocios son la guerra” en estas oficinas se hace la planeación estratégica apoyada en el hecho de que el trabajo se da para satisfacer las necesidades de las marcas no para satisfacer a los ejecutivos de éstas. Estas oficinas están libres de protocolo y formalidad, promueven la colaboración y profundidad.

<sup>180</sup> Feuer, Jack. “Trading places”, Inside Media, -<http://www.tbwa.com->, Marzo 20, 1996

<sup>181</sup> ibidem, TBWA Chiat Day Web Site.

El staff que labora aquí, no solo se puede comunicar desde su casa con las laptops, pueden trabajar con las maquinas que hay en la oficina en cualquier sitio, en este sentido, el sitio favorito es el "Estanque" (Pond) donde gente de cualquier unidad puede encontrarse. "El estanque" es un escritorio de grandes dimensiones de forma libre con una división a la mitad para colocar laptops o palmtops y teléfonos celulares (Gráfico 16).



"El Estanque" (Gráfico 16)

TBWA nunca ha tenido secretarias o un gran ejecutivo, nunca ha contado con una jerarquía tradicional, por eso la adaptación a la oficina virtual es más sencilla. El presidente de TBWA Canada tiene el mismo espacio en un cubículo como los demás colaboradores de la oficina, lo cual demuestra la democratización que existe; con la única concesión de que cuenta con una vista panorámica al Lago Ontario desde su sitio<sup>182</sup>.

La ventaja de la tecnología aplicada al trabajo permite al cliente encontrar al personal de la empresa, siendo fácilmente accesibles.

Por otro lado se encuentran las empresas virtuales a distancia, donde los empleados trabajan desde la comodidad de sus casas en oficinas propias acondicionadas con adelantos tecnológicos de telecomunicaciones; en 1994 en Estados Unidos había 7 millones de personas trabajando en estas condiciones, sin la necesidad diaria de ir a la oficina para laborar; substituyendo esta actividad por comunicarse via fax, teléfono y e-mail basándose en la premisa de que la productividad se da en relación con los resultados emitidos, y no tiene gran relevancia en donde se estén gestando dichos resultados. "Cuando los empleados y supervisores se encuentran físicamente separados, la administración se debe adaptar, cada individuo debe aprender a ser productivo por sí mismo. De esta manera los mecanismos de retroalimentación evolucionan hacia donde el empleado y el empleador puedan determinar la calidad de un trabajo bien hecho"<sup>183</sup>.

<sup>182</sup> Sommerfield, Pati, "TBWA Chiat/Dwy to open virtual office", *Strategy Magazine*, <http://www.chiatdwy.com>, Agosto 5, 1996,

<sup>183</sup> Gates, Bill, op. cit., p. 152

Blue Cross/Blue Shield of South Carolina, Control Data, McDonald's, Mountain States Telephone & Telegraph y Security Pacific National Bank son algunas de las empresas de reconocido nombre que han recibido y contratado personal a través de programas de trabajo en casa (work-at-home). En Xerox se han implantado programas donde el 25% de su staff de administración se basa en consultas con empresas home-based. Esto ha permitido reducir sus costos administrativos de un 8% a 10%. La necesidad es disminuir los costos, pero la opción es aumentar productividad; Mountain States Telephone & Telegraph en un programa piloto de trabajo en casa ha logrado que la productividad sea incrementada en un 100%. El incremento de la productividad y la satisfacción del trabajo viene gracias a la autonomía relativa obtenida de la pérdida de supervisión al trabajar en casa.

La oficina virtual a distancia es también una opción para personas que prefieren vivir en lugares suburbanos, proporcionando la oportunidad de vivir donde ellos prefieran y las compañías puedan continuar beneficiándose de los servicios que estas personas proporcionan a la empresa. Además las personas viviendo en estas zonas pueden tener un estándar de vida más alto aunque reciban salarios relativamente bajos. El número de personas calificadas para trabajar como gerentes o administradores excede las oportunidades para alcanzar altos niveles gerenciales; trabajar en casa recibiendo un salario o como freelance puede ser una válvula de oportunidad para esta difícil situación<sup>184</sup>.

Ciertamente lo más importante en una oficina virtual es que se debe contar con un enfoque de humanidad, tanto al prestar el servicio al cliente, así como al trabajar con colaboradores a distancia; el staff se debe sentir conectado a los objetivos de la empresa, al no tener el trato directo con el cliente y los colaboradores, deben ser muy competentes y prácticos.

Para solventar los problemas de coordinación a distancia se ha desarrollado "El concepto del modelo del centro" (The Hub Model Concept); donde se propone que los proyectos y los problemas están en el centro y el staff y la administración rotan alrededor de ellos dándoles solución (Gráfico 17). Los miembros del staff deben estar en la capacidad de tomar decisiones y responder a las demandas de los clientes, ya que al estar compartiendo información de un determinado proyecto y dar conocimiento de su adelanto (vía e-mail y chats en Internet) todos los miembros del equipo, conocen los puntos críticos y pueden asistir a alguien para

---

<sup>184</sup> Conelly, Angela. Third Wave Web Site, <http://www.skypoint.com>

resolver un problema. Cuando se trabaja de esta manera debe existir una comunicación muy abierta y flexible para atender las demandas del cliente.

La ventaja de la oficina virtual es que los clientes pueden encontrar siempre a alguien en particular para dar solución a sus problemas, al tener acceso vía electrónica, se puede encontrar a alguien donde sea, a fin de mantener una comunicación constante con el cliente<sup>185</sup>.

La tecnología de la información es una realidad y depende de la habilidad y creatividad del hombre para que sea una materia de alta productividad, creando ambientes confortables, novedosos, democráticos que se centren únicamente en los aspectos básicos por los que han sido creadas las empresas.

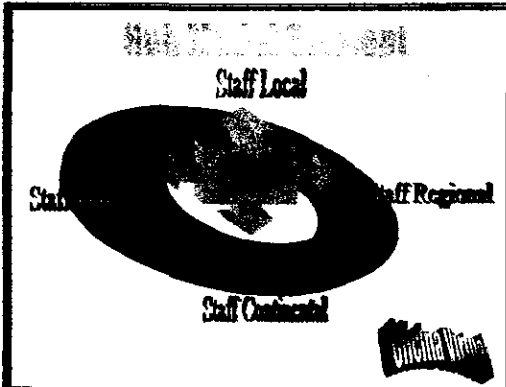


Gráfico 17

<sup>185</sup> Yee, Ryan. Virtual Corporation: The Wave of Now, <http://www.webwarrior.com>

## 5. INTERACCIÓN EMPRESARIAL, LA ADMINISTRACIÓN MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS NACIONALES (REGIONALES Y BLOQUE ECONOMISTAS).

Derivado del alto grado de aplicaciones tecnológicas, las empresas enfrentan una situación de alta competencia a nivel mundial, las distancias físicas ó geográficas han sido acortadas y las diferencias culturales tienden a ser asimiladas y respetadas, cada vez más. La actividad económica es generalizada, y las sociedades están en constante búsqueda de adaptación y apertura a nuevas ideas.

La flexibilidad en los negocios ha llegado a grandes extremos, la globalización fomenta la relación no tanto entre los países como entre regiones geográficas, derivado de la búsqueda de la manera de hacer uso óptimo de los recursos dentro de las empresas y de la comunidad inmediata, o de cualquier parte del mundo que se identifique. El nuevo paradigma en el mundo de los negocios es la educación de la fuerza productiva, sumada a la internacionalización de los insumos, el capital y el mercado; la globalización hace que el Estado-Nación sea demasiado grande para encargarse de las pequeñas cosas de la vida cotidiana y demasiado chico para crear mercados de escala que fomenten crecimiento y estabilidad. Las diferencias en un mismo país se exacerban. Ej: el norte de California, específicamente en Silicon Valley en Estados Unidos está más relacionado con Asia que con Nueva Inglaterra, Texas con México que con Michigan, y a lo largo del mundo se observan importantes desarrollos regionales; Barcelona (España) con Tolouse (Francia) y Milan (Italia), de la misma manera Hamburgo, Frankfurt, Düsseldorf, Praga, Varsovia y Budapest, conforman el lánders alemán<sup>186</sup>.

Las fronteras pierden cada vez más su rigidez, los constantes convenios, pactos y tratados que se firman a nivel mundial nos demuestran la actitud de apertura. Pensar en nuevas fronteras basadas en los bloques económicos, como lo establecen muchos teóricos; puede tender a ser algo incierto, siendo substituidos por la idea de una conformación mucho más flexible donde sin importar del todo la distancia física, se consideran otros factores para decidir donde, como, por que y con quien invertir.

Los países en general en mayor o menor medida, con mayor o menor posibilidad de éxito buscan adentrarse en este enfoque multiregional. En todo el mundo se observan diferentes esfuerzos para alcanzar nuevos

---

<sup>186</sup> Fuentes Berain, Rossana. "Silicon Valley- Un mundo (casi) sin fronteras-", Reforma, Febrero 2, 1997; p.24A

niveles de cooperación empresarial entre empresas locales, internacionales, organismos y gobiernos. El sudeste asiático tiene grandes desarrollos tecnológicos, Malasia invertirá \$15 billones para crear un corredor similar a Silicon Valley, con el apoyo del gobierno concluyendo el proyecto en el 2013. Al entrar al próximo siglo millones de malayos tendrán una tarjeta inteligente universal que servirá como pasaporte, licencia, tarjeta de crédito, etc. El pago de impuestos o solicitud de permisos se hará vía electrónica, se conectarán escuelas, hospitales, para fines lucrativos y didácticos; en los negocios se contará con un constante acercamiento con los clientes a través de una red de marketing sin fronteras<sup>187</sup>.

“Cambios fantásticos están teniendo lugar, lo que era imposible en la era industrial repentinamente es posible en el nuevo mundo de la era de la información” – establece el Primer Ministro malayo, Mahathir Mohamed<sup>188</sup>. Para atraerse de inversión Malasia ofrece mucho potencialmente, infraestructura de primera, libertad de inversión extranjera, exención en pago de impuestos por 10 años, etc. La respuesta no se ha hecho esperar, AT&T, Fujitsu, IBM y Netscape ayudan al gobierno en el proyecto del gobierno electrónico.

En la misma región del mundo, Taiwan ha entrado en la globalización y empresas como Acer han experimentado tremendos resultados, el gobierno de la isla sabe que puede disfrutar del éxito para siempre si son buenos seguidores rápidos de los avances tecnológicos, las empresas desarrollan su creatividad y le plasman rápidamente en nuevos productos. El siguiente paso es desarrollar tecnología propia mediante investigación, con este fin se proporcionan incentivos para desarrollar investigaciones<sup>189</sup>.

El papel de gobierno en cuanto su posición ante la tecnología, es muy importante que sea considerado, ya que da pauta para que la actividad comercial sea incentivada o restringida, bajo la perspectiva de promover los intereses de la nación sobre los intereses particulares. La posición gubernamental irá en función de los objetivos que se fije, así como también las propuestas de carácter popular que exijan mantener una u otra posición.

El trabajo en equipo o cooperación del gobierno y la iniciativa privada, transforman la manera como se da el desarrollo económico; en Singapur esto ha sido asimilado de manera asombrosa, en pro de un país con

<sup>187</sup> Krausz, Louis. "Malaysia Building a Field of Dreams", Fortune, Agosto 18, 1997, p. 56-60

<sup>188</sup> Markoff, John. "Malaysia: The next Silicon Valley in East Asia?", New York Times, Enero 20, 1998, p. C8

<sup>189</sup> Moore, Johnatan. "Taiwan's New Grail: Innovation", Business Week, Agosto 18-25, 1997. p.85



competitividad mundial que buscan: Transformar a Singapur en una Isla Inteligente. Se han hecho importantes esfuerzos para ponerse a la zaga en cuanto a la aplicación de la tecnología de la información. Esta es el motor de crecimiento en diversos campos; educación y entrenamiento, desarrollo de la industria del servicio del software, estímulos al uso de la IT (Information Technology o Tecnología de la Información), transportación, cuidados médicos, construcción y bienes muebles, servicios financieros, almacenaje, distribución, gobierno, industria IT, manufactura, turismo y diversión.

El objetivo es que Singapur sea reconocido como el más sofisticado explotador/usuario de IT. Se busca el uso de la IT en los negocios, industria, gobierno, escuelas, y casas.

Según el World Competitiveness Report de 1995 del World Economic Forum Singapur fue considerado el segundo mayor empleador y literato en materia de IT. El objetivo es que cada casa haya al menos un IT-literato. Para que toda la isla sea inteligente se requiere que este conectada mediante la red Singapore One, se han invertido 500\$M el 65% de 800,000 casas se han interconectado, a un ritmo de 20, 000 al mes se estima que para fines de 1998 Singapur se encuentre interconectada en su totalidad; la infraestructura es totalmente digital<sup>190</sup>.

Los esfuerzos de los últimos 6 años de Singapur han resultado en la creación de un plan conocido como IT2000 lanzado en 1996. Este plan busca la creación de capacidades a nivel mundial de ciencia y tecnología, basada en:

- Investigación y Desarrollo en el ámbito industrial, mediante convenios con grandes empresas multinacionales que invierten en laboratorios de investigación corporativa.
- Infraestructura de la tecnología, que promueve la innovación y el desarrollo de tecnologías que proporcionen valor agregado a la industria.
- Desarrollo de manpower o capacitación y adiestramiento de los recursos humanos de acuerdo a las necesidades de las empresas.
- Emprendedores de tecnología (Technopreneurship), promoviendo la cultura de la innovación y el ser

---

<sup>190</sup> Tachami, Sato. "The Intelligent Island: Singapore", Conferencia, WTC Ciudad de México Gobierno 2000, Septiembre 1997

emprendedor, a través de una red multifacética que permite a los innovadores hacerse de fondos, asistencia técnica, recursos de información y redes, desarrollo empresarial y ayuda en el crecimiento de la empresa.

- Internacionalización acorde a la competitividad, mediante la realización de fuertes lazos con otras naciones promoviendo la apertura de la ciencia y tecnología a través de intercambios y programas compartidos<sup>191</sup>.

La situación de Singapur permite que se dé inversión extranjera sobresaliente, de esta manera dos centros operacionales comerciales europeos; el centro de negocios de Francia y el centro alemán de la industria y el comercio; están en funcionamiento, como centros de desarrollo de negocios. Estos centros buscan ayudar a los pequeños y medianos empresarios a adaptarse y poder brindar bienes y servicios; buscando aumentar la relación comercial entre Francia y Alemania respectivamente con Singapur. El éxito de estos centros manifiesta la visión de cooperación global con que cuenta Singapur, un proceso que requiere esfuerzos de todos los involucrados en los negocios<sup>192</sup>. Estos esfuerzos, conjuntamente determinan la alta competitividad de establecer eficientes lazos internacionales que puedan definir en un futuro no muy lejano la forma como se darán las relaciones comerciales.

Rompiendo con las barreras geográficas Singapur desarrolla importantes transacciones con Estados Unidos, específicamente se encuentran interconectados con Silicon Valley, caracterizada por su muy alto grado de desarrollo tecnológico y económico, es un lugar ejemplar, donde se observan muchos conceptos vanguardistas en la cultura de negocios. La región comenzó a desarrollarse en los 50's, cuando Gordon Moore y Robert Noyce fundaron Fairchild Semiconductor. En la actualidad Silicon Valley es un verdadero crisol, formado por inmigrantes de todo el mundo con una interminable capacidad intelectual<sup>193</sup> y un muy dinámico sentido emprendedor.

El nombre de Silicon Valley expresa brillantez intelectual, intensa mentalidad de determinación y una

---

<sup>191</sup> National Science and Technology Board Web Site, <http://www.singapore-inc.com/nstb.html>

<sup>192</sup> Singapore Trade Development Board, "Bringing Europe closer to Singapore", TradeNews Singapore, Octubre-Diciembre 1997, p.18-20

<sup>193</sup> Sephard, B. Stephan. "Silicon Saga", Business Week, Agosto 18-25, 1997.p. 1

interminable energía por el descubrimiento<sup>194</sup>. Llegan egresados de todo el mundo, el sitio es rico en ideas y en dólares. "Cualquier buena idea de cochera se puede convertir en una mina de oro". Se expone la cultura de opción-acción donde los trabajadores pueden ser accionistas de la empresa en que laboran desde el inicio de la vida activa de la empresa. El estilo empresarial adoptado permite crear la actitud de que todo es posible, una intachable creencia en la tecnología y una visión empresarial digital del futuro. Las buenas ideas son las más preciadas mercancías y un empresario que las tiene y falla en un proyecto tiene más lecciones para que la próxima vez lo haga mucho mejor, fallar no es un punto negro en Valley, es una insignia al mérito. Lo más importante es lo listo que se sea, no es importante de donde se provenga ni como se vista, ni la edad ni donde se haya estudiado<sup>195</sup>.

El año de 1995 representó para Valley la posibilidad de exportar \$26.82 billones de dólares, este cúmulo representó un aumento del 34.5% con relación a 1994<sup>196</sup>. Esta cifra demuestra que el estilo de administración en Valley es exitoso, y es muy diferente al tradicional ambiente de trabajo, ya que se da un ambiente de igualdad, flexibilidad, informalidad y apoyo a emprender. Lo más importante de este estilo es la de tratar a los trabajadores como seres humanos y no como maquinas. No hay fabricas sino facilidades para que los trabajadores desarrollen sus labores y puedan también divertirse cuando así sea necesario<sup>197</sup>. Silicon se ha convertido en un gran éxito, en la zona hay unas 7000 empresas y constantemente se crean nuevas.

El éxito se basa en la especialización de las personas, la gran cantidad de empresas al servicio de la tecnología y a una temeraria cultura de toma de riesgos<sup>198</sup>. Existe la habilidad de transformar las ideas o conceptos en compañías. "En Valley hay personas especializadas que pueden montar una empresa en tan solo una tarde"<sup>199</sup> -P. Jobs co-fundador de Apple Computer Inc.-. Otro factor de éxito es la altísima hipercompetitividad creando comunidades que laboran las 24hrs. del día. La meritocracia y el trabajo duro así como la inteligencia son marca Valley. Tomar riesgos, crear un ambiente para incubar ideas, agregar velocidad, supercompetitividad y mantenerse a la vanguardia; son otras aportaciones importantes.

---

<sup>194</sup> McCormick, Jim. Silicon Valley on Line, <http://www.siliconline.com/>

<sup>195</sup> Renhardt, Andy. "What matters is how smart you are", Business Week, Agosto 18-25, 1997.p. 50-54

<sup>196</sup> O'Dell, John & L.A. Staff, "Silicon Valley beats L.A. Area in Exports", Los Angeles Times, Octubre 24, 1996 p. D1 y D10

<sup>197</sup> Rogers y Larsen, Silicon Valley Fever Growth of High-Technology culture, p. 221

<sup>198</sup> Grajek, Tim. "How it really works", Business Week, Agosto 18-25, 1997.p. 48-49

Al exterior de la empresa, el estilo también es diferente; la interacción empresarial va más allá de la competencia común hipercompetitividad, y al mismo tiempo, se da la colaboración encaminada al intercambio tecnológico, el soporte o patrocinio de programas de R&D compartidos y otras actividades conjuntas con el fin de acrecentar la importancia de la educación<sup>200</sup>.

La conformación de redes proveedoras interfirmas; situadas en la zona es una ventaja y permite accesibilidad global. Además que es posible monitorear nuevas tecnologías y se restan oportunidades a ser sorprendidos por cambios inesperados; proporciona la ventaja de la velocidad<sup>201</sup>. Valley es un caso excepcional y marca el tremendo potencial de la Tecnología de la Información, cuando se tiene cooperación entre los interesados de una determinada comunidad, la zona consigue el anhelado desarrollo. La fórmula Valley ha consistido en crear el programa SVN (Silicon Valley Network) que vincula la educación, productividad y el comercio internacional, el diseñador del programa es William Morris de Stanford University; los participantes son, la sociedad, el gobierno y las empresas. El SNV busca una nueva definición del bienestar de una compañía, el cual debe estar vinculado directamente con el bienestar de la comunidad y los trabajadores "Mejores trabajadores hacen mejores compañías"<sup>202</sup>.

El éxito y dinamismo de Valley ha llegado a espacios inimaginables; el vicepresidente Al Gore una vez al mes se reúne con un grupo de ejecutivos de Valley, estas reuniones se conocen con el nombre de "Gore-Tech". No hay jerarquías en dichas reuniones, ni protocolos acerca de quien debe y cuando hablar. Estas reuniones han llevado a importantes progresos en cuanto a la solución de problemáticas nacionales, como el mejorar la educación que se imparte en las universidades públicas y promover el uso adecuado del Internet.

La alianza "Gore-Tech" ha traído beneficios tanto para la Administración Clinton, como para los empresarios de Valley; mientras Gore se perfila a la Casa Blanca, los empresarios de Valley conocen al día lo que ocurre en Washington. La industria de la tecnología con el WWW e Internet ha cambiado, la tecnología se concentra en el uso del Internet y su aplicación, desde el obtener información, hasta el hacer un pago de manera

---

<sup>199</sup> *ibidem*, p. 48

<sup>200</sup> Rogers y Larsen, *op. cit.*, p. 226

<sup>201</sup> Szelenyi, *Analee. Regional Advantage culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, p. 156

<sup>202</sup> Fuentes Berain, *op. cit.*, p. 24A

electrónica, al otro lado del mundo.

Gore ha conseguido que jóvenes empresarios se interesen por problemáticas nacionales y cooperen en su posible solución; estas reuniones son "Un caluroso resultado de dar y recibir, con jóvenes emprendedores saltando de sus sillas para dibujar diagramas con brillantes marcadores", "No quiero sentarme y charlar sobre asuntos de interés... Lo que quiero es tomar acción"- Kim Polese fundador de Marimba<sup>203</sup>. La actitud de solventar problemas ha ayudado a Gore, es más fácil trabajar con gente que este preparada para enfrentar nuevas situaciones y retos.

Valleý continua con un impresionante crecimiento económico con la adición de 53,000 nuevos empleos con una importante fortaleza en el sector de la manufactura. Lo que le permitirá seguir creciendo es el impulso del Internet como una fuerza comercial, que aún está en desarrollo<sup>204</sup>.

La cooperación se cieme como la posibilidad de apertura, con medios electrónicos y alta comunicación; pensar en certarse y ver solamente al interior de la empresa, parece ser el camino más cercano a la desaparición de la empresa en los planos competitivos.

---

<sup>203</sup> Shogren, Elizabeth. "Gore finds brain trust in Silicon Valley Group", Los Angeles Times, p. 12A

<sup>204</sup> Mackoff, John. "Internet helps to keep Silicon Valley in Boom", The New York Times, Enero 12, 1998, p. C4

## Capítulo IV

**ACTUAL ESTILO DE VIDA: APOYO A LA INTEGRACIÓN GLOBAL**

## 1. SOCIEDAD INFORMADA: ESTILO DE VIDA Y CONDUCTA

Acorde a la evolución de nuestra civilización, la sociedad ha tenido importantes cambios en sus características básicas de comportamiento, enmarcadas de manera general bajo el concepto de estilo de vida. Éste concepto es tan subjetivo que puede argumentarse que existen tantos estilos de vida, como cantidad de habitantes en el mundo; sin embargo al vivir en sociedad se observan conductas similares que nos permiten el asentamiento y entendimiento de determinados estilos de vida en particular, diferenciados entre sí.

Para la conformación de un estilo de vida se deben estudiar ciertas variables culturales que integran las diferencias y similitudes entre un estilo de vida y otro; los principales factores culturales universales que permiten la diferenciación son los siguientes<sup>205</sup>:

• Edad	• Deportes	• Vestimenta / adornos	• Fecha calendario
• Limpieza	• Organización de la comunidad	• Alimentación	• Cooperación al trabajar
• Cosmología	• Legislaciones	• Bailes	• Arte decorativo
• Divinidades	• División del trabajo	• Interpretación de los sueños	• Educación
• Vida después de la muerte	• Ética	• Etnobotánica	• Etiqueta
• Credibilidad en la medicina	• Familia	• Comida típica	• Creación del fuego
• Folklore	• Taboos de la comida	• Ritos en los funerales	• Juegos
• Poses y gesturas	• Regalo de presentes	• Gobierno	• Felicitaciones
• Estilos de corte de cabello	• Hospitalidad	• Higiene en la casa	• Taboos sobre incestos
• Reglas sobre otorgamiento de herencias	• Bromas	• Grupos familiares	• Nomenclatura de los grupos familiares
• Idioma	• Leyes	• Suerte y supersticiones	• Magia
• Casamiento	• Horario de comidas	• Medicina	• Modestia concerniente a las funciones naturales
• Duelo	• Música	• Mitología	• Números
• Cuidados de la mujer al embarazarse	• Sanciones penales	• Nombres personales	• Política poblacional

<sup>205</sup> Khambata y Ajami, op. cit., p.423

• Cuidados posnatales	• Costumbres durante el embarazo	• Derechos de propiedad	• Prohibiciones religiosas
• Existencia de vida fuera de éste mundo	• Costumbres durante la pubertad	• Rituales religiosos	• Restricciones sexuales
• Concepto de alma	• Diferenciación por status	• Operaciones quirúrgicas	• Construcción de herramientas
• Comercio	• Visita a amistades o conocidos	• Conceptualización de la alimentación de un bebé recién nacido	• Control del clima

(Tabla 6. Factores Culturales)

Estas variables están relacionadas con aspectos culturales que permiten diferenciar entre un habitante de un país y otro. La importancia de la cultura radica en que, contiene ideas personales, creencias y significados aprendidos; puede ser percibida como un concepto integrado de la vida cotidiana y las prácticas en diferentes áreas realizadas en diversas circunstancias<sup>206</sup>. Los individuos hemos sido educados para seguir creencias, valores y costumbres según la sociedad en que vivimos, evitando el comportamiento inadecuado que es reconocido como tabú.

La cultura en la vida cotidiana se expresa en el estilo de vida, como la representación cultural de un modelo de conducta social, derivado de las actitudes y las creencias que influyen de manera determinante todos los aspectos de la conducta humana proporcionando cierta guía y organización a lo que se hace.

De acuerdo a la diversidad de estilos de vida en el mundo existen actitudes culturales buenas y malas, con puntos positivos y negativos, según las circunstancias; cada cultura tiene que aprender de otra. Como en el caso de la interpretación del tiempo, la cual varía según la cultura de que se trate. Si se encuentra regida por el tiempo de un reloj o no; serán sus características distintivas en este sentido; según un estudio realizado por Ephraim Ben-Baruch de la Universidad de Ben-Gurion en el Negev en Israel, en relación con la concepción de la puntualidad, la distinción entre el tiempo de trabajo y el tiempo de desarrollo social, el estudio de las reglas de los tiempos de espera, y la realización de actividades según hora de reloj o tiempo del evento, encontró que existe la posibilidad de adaptarse a nuevas circunstancias culturales, siempre y cuando el individuo pretenda hacerlo. Quedando establecida la posibilidad de cambiar las prácticas y actitudes culturales

<sup>206</sup> Paliwoda, Stanley Jr., op. cit., p. 232



que en determinado momento no son convenientes<sup>207</sup>.

De esta manera, el cambio cultural es visto desde dos diferentes perspectivas, existe la actitud defensiva donde el no cambiar es aceptado, y por otro lado se encuentra la tendencia al cambio que representa vivir en la actualidad, una cultura que quiere continuidad es aquella que se transforma y cambia. Los nuevos conceptos deben ser vistos como una mejora a la metodología actual. " El grado de educación en una sociedad y la exposición de su gente al conocimiento y cultura de otros países determina la actitud hacia el cambio"<sup>208</sup>.

La sociedad no cambia con rapidez, pero las diversas agrupaciones étnicas, grupos y subculturas que la integran, dan ingreso a la dinámica del cambio, puesto que las necesidades básicas siguen siendo las mismas, lo que cambia es la manera en que los servicios influyen nuestras vidas<sup>209</sup>. Al globalizarse las economías, los individuos son más poderosos e importantes de lo que fueron en la era industrial. La evolución de la sociedad en un mundo mayor informado toma un nuevo cause.

Gracias al desarrollo económico mundial, las telecomunicaciones globales y la expansión de viajes entre Europa, América y Asia, en los sitios urbanizados se da muestra de signos de una joven cultura internacional en casi todos sentidos dando origen a un estilo de vida internacional. La comida, la música y la moda marcan un estilo de vida cosmopolita que se puede observar de manera similar en Sydney, Buenos Aires y Toronto. Beber cappuccino, agua embotellada, comer sushi, vestir United Colors of Benetton, manejar un Honda, Ford, Toyota, VW o Nissan; dan muestra del actual estilo de vida global<sup>210</sup>.

La sociedad al tener más a la mano información de todos los rincones del mundo, adopta para sí, hábitos, actitudes y modelos que le permiten tener una vida satisfactoria y al mismo tiempo acrecentar su cultura, la cuál día a día se convierte en una cultura global. Los viajes, negocios y medios de comunicación, caracterizan este estilo de vida. "Ellos han visto T.V. americana y ahora quieren ir a UCLA, conocer Beverly Hills y

---

<sup>207</sup> Levine, Robert. "Re-Learning to tell time", *American Demographics*, Enero 1998, pp. 20-25

<sup>208</sup> Khambata y Ajami, *ibidem*, p. 426

<sup>209</sup> Nasibitt y Aburdene, *op. cit.*, p. 58

<sup>210</sup> *ibidem*, Nasibitt y Aburdene, p. 254

disfrutar de Santa Monica"-Keichi Tsujino Buro de Viajes de Tokio Japón<sup>211</sup>.

La globalización también ha llegado a la música y las películas; los cantantes ingleses y americanos son resultado de la cultura internacional juvenil. Las publicaciones también se han hecho internacionales gracias a la transmisión vía satélite que permite la publicación en diferentes locaciones. La TV también cuenta con un mercado global en constante crecimiento<sup>212</sup>.

El mundo está informado de la modernidad y la liberación y realiza los esfuerzos necesarios para llegar a esta. "El cosmopolitismo ha dejado de ser monopolio de las clases intelectuales y ociosas, ahora se conforma como una característica de todos los sectores del mundo. Este irá rompiendo poco a poco las barreras económicas, nacionalistas y chauvinistas"<sup>213</sup>, el estilo de vida global es hoy una realidad.

Hechos como el caso de que en el año 2000, dos billones de pasajeros sobrevolaran el cielo de todo el mundo<sup>214</sup> expresa que las imágenes de estilo de vida global son transmitidas por el mundo a velocidad luz, difundiendo su contenido a donde sea. La alta cocina, alta moda, entretenimiento, esta abierta a la influencia extranjera:

- Estados Unidos importa anualmente 3 billones de productos de moda italiana.
- En Alemania los yuppies son un grupo "in" aún cuando no entiendan el significado de la palabra en inglés.
- Los yummys en Rusia y Europa Oriental imitan a los yuppies.
- Navidad es celebrada en Japón aún cuando menos del 1% de los japoneses son cristianos.
- En Times Square, Ginza y Champs-Élysées, sushi bar, croissant shops y McDonald's compiten por la obtención de un terreno para establecerse.
- En la India se vive un boom por la occidentalización basada en el impacto producido por la televisión y

---

<sup>211</sup> *ibidem*, p. 198

<sup>212</sup> *idem*, p. 127

<sup>213</sup> Levitt, Theodore. "The globalization of markets", Harvard Business Review, p. 23

<sup>214</sup> *ibidem*, Naubitt y Aburdene, p. 123

el consumo de productos importados. Mas de 60 millones de casas en la India cuentan con televisión, cerca de 30% de total de casas en ese país- y se cuenta con televisión vía satélite que permite una mayor visión de lo que pasa en el mundo en general<sup>215</sup>.

- Jóvenes japoneses que compran ropa casual estadounidense. Adolescentes franceses o británicos que han adoptado productos populares de la cultura norteamericana, en China existen 18,000 “Damas Avon”, los jóvenes estadounidenses compran en tiendas para el hogar IKEA de origen sueco; las organizaciones están vendiendo en todos los países por que hay demanda para ellos<sup>216</sup>.

La diferenciación entre las culturas al mismo tiempo de exponer que son heterogéneas de la misma manera se hacen homogéneas en otros sentidos; creándose las subculturas o segmentos diferenciados de mercado. La gente al viajar se inspira en las mismas cosas. “El estilo de vida global marca apenas una ligera línea entre las grandes opciones de la variedad y una gran homogeneización”<sup>217</sup>.

De esta manera la segmentación de mercado ha llegado a tal grado que se constituyen estilos de vida particulares, que se integran por individuos que comparten ciertas costumbres y formas de comportarse, además de las clásicas similitudes basadas en variables socioculturales y demográficas, como son la nacionalidad, religión, localización geográfica, raza, edad, sexo y status laboral. Las subculturas además de contar con características propias, se adhieren a las creencias más dominantes de la sociedad en su conjunto. Las subculturas permiten diferenciar estilos de vida permitiendo al gerente de mercadotecnia dividir un mercado en segmentos mensurables y naturales.

Día a día los estereotipos nacionales tienden a ser substituidos por las subculturas o estilos de vida global; uno de los más eminentes observadores de la cultura mundial y comunicación Edward T. Hall escribió “La barrera para que un negocio sea exitoso está definida por la cultura” el 80 o 90% de la cultura esta inmersa en mensajes no verbales lo cual indica que es conducta, protocolo gesturas y otras expresiones corporales”<sup>218</sup>.

Es posible encontrar subculturas a diferentes niveles sociales en apariencia con relación a la cultura en general

---

<sup>215</sup> Elliot, John. “India's Challenge: The next 50 years”, Fortune Septiembre 8, 1997., p. 68-72

<sup>216</sup> Schiffman y Lazar Kanuk, Comportamiento del consumidor, p. 227

<sup>217</sup> ibidem, Nasibit y Aburdene, p. 133

<sup>218</sup> Axzell, Roger E., op. cit., p. 83

de un país y se puede encontrar ciertas formas de comportarse o hábitos que pueden conformar una industria específica que se integra por una determinada subcultura que desarrolla un mercado en particular. Punto clave que determina la no-dependencia macroeconómica para el desarrollo de un negocio a cualquier nivel, dependiendo únicamente del personal, liderazgo y cultura que logre desarrollar el negocio, marcando su éxito o fracaso.

El mercado global no pone de manifiesto la posibilidad de vender un producto o no, sino más bien como venderle, -el estilo de vida permite esta concepción- "Gracias a la atracción del mercado global los productos que se originan en un país son buscados cada vez más por los consumidores de otras partes del mundo"<sup>219</sup>.

Resultado del boom del estilo global surge un grupo generacional, reconocido como la Generación X. Este grupo está conformado por personas que tienen edad de entre 17 y 30 años, se caracterizan por que no tiene prisa por casarse, iniciar una familia y están dispuestos a trabajar más horas a la semana para ganar un salario más alto. Buscan disfrutar de la vida y un estilo de vida que proporcione flexibilidad y libertad. Los X's encuentran que un buen trabajo es difícil de conseguir.

Mientras los nacidos en la explosión demográfica pueden beber whisky y escuchar una cinta en un walkman Sony, el X's bebe tequila y escucha música en un cdman. Los X's en ocasiones tienen cierto sentido de la vida mundano, aunque sin ser materialistas compran cosas de marca pero sin ser de diseñador. Se cuenta con un estilo de música, moda y lenguaje propio. Son la generación de MTV; se caracterizan por ir a los cybercafés donde se negocia dos de los más importantes productos que consume este grupo; el café expresso y el acceso a Internet. Los X's normalmente son bien educados, y pueden contar con ahorros, y muchos de ellos viven en casa de sus padres aún cuando estén cerca de cumplir los 30 años. Para muchos los X's no tiene el dinero suficiente para gastar, aunque gastan al año 125 mil millones de dólares en Estados Unidos, derivado de que muchos de ellos se encuentran en su primer trabajo. Sin embargo una de sus premisas principales es que "adoran comprar"<sup>220</sup>.

La Generación X se caracteriza por dejar atrás todo aquello que sea falto de sinceridad e implique cliché. "Tan

---

<sup>219</sup> Schiffman y Lazar Kanuk, op. cit., p. 477

<sup>220</sup> Litvan, Laura M., "X Marks the spot for low-key sales", Nation's Business, p. 34

pronto como ven que se les trata de vender algo dan un paso atrás y se retiran<sup>221</sup>. Buscan que los vendedores y distribuidores de quien obtienen sus productos tengan conciencia social y ecológica. Este grupo ha crecido usando computadoras en casa y escuelas, están más dispuestos al uso de servicios en línea, y realizar compras mediante medios electrónicos.

Una conducta muy arraigada es la falta de credibilidad en lo que dicen los vendedores; se requiere de un acercamiento de venta un tanto más pasivo, encaminado hacia la creación de una atmósfera comfortable, donde el cliente se sienta agusto. Estos compradores demandan información honesta y esperan que el vendedor este en posibilidad de responder todo tipo de preguntas referentes a lo que venden<sup>222</sup>.

Esta generación no cuenta con lealtad a la marca, al contar con muchas opciones de compra, tienen la opción de decidir entre muchas alternativas y así demostrar su poder de decisión. Este grupo generacional es cuatro veces más accesible hacia la compra de productos a través de las computadoras, esta cifra es resultado de una investigación realizada por la firma de investigación Yankelovich<sup>223</sup>, que demuestra los siguientes hechos relevantes:

<b>CONDUCTA</b>	<b>% afirmativo de la Generación X</b>	<b>% afirmativo de otros grupos generacionales</b>
Si la oportunidad se presenta, los vendedores sacan ventaja de los compradores si ven la posibilidad de que no serán sorprendidos.	62%	55%
Preferencia por adquirir productos nuevos, inclusive antes de que otras personas ratifiquen sus atributos.	44%	29%
Necesidad por estar a la vanguardia de nuevos estilos	56%	35%
Debería haber más posibilidades de productos y servicios para que los compradores puedan realizar una compra de acuerdo a su decisión basada en sus propias necesidades.	61%	57%
Se disfruta la compra de ropa nueva, ya que es divertido	50%	35%

<sup>221</sup> *Ibidem*, Schiffman y Lazar Kanuk, p. 459

<sup>222</sup> Litvan, *op. cit.*, p. 35

<sup>223</sup> *idem*, p. 34-37

ver que hay de nuevo en las tiendas		
Los sábados o domingos, se prefiere utilizar el tiempo llenando de compras	34%	24%
Cuando se quiere olvidar un problema, se prefiere ir a caminar por un mall o centro comercial.	44%	28%
Cuando no se encuentra algo específico en una tienda. Se prefiere ir a otra tienda más que adquirir algo en la primer tienda aún cuando no sea exactamente lo que se está buscando	69%	68%
Cuando se obtiene información de un nuevo producto, se pone especial atención en las características del producto que especifica el anuncio.	32%	27%
Cuando se decide ir de compras, un factor para comprar en un determinado sitio está definido por el hecho de ser un lugar donde se realicen ventas frecuentemente.	51%	38%

(Tabla 7 Investigación de conducta de la Generación X)

Las actitudes de la Generación X marcarán durante los próximos años la pauta a seguir en cuestión de estilo de vida generalizado que como principal característica idealista, da apertura al libre mercado de productos e inclusive ideas, y en el aspecto material las PC's y la tecnología son cosa de todos los días.

## 2. MARKETING ACTUAL CONFORMACIÓN DE LA CORRIENTE GLOBALIZADORA

Con la facilidad existente para obtener información, el consumidor se encuentra muy bien informado acerca de lo último que se ha elaborado y que puede adquirir; se ha vuelto más exigente, es cada vez más demandante en cuanto a lo que puede recibir de las empresas. Los vendedores han hecho de su meta el dar más, mejor, ofrecen más prestigio que lo que la competencia pudiese dar; el reto cada vez es mayor y esta en constante aumento<sup>224</sup>.

Las empresas inconscientes de la globalización están perdiendo áreas de oportunidad, aún cuando la globalización se trate quizás de tan solo una moda, afecta el desarrollo de la empresa, en efecto, ha dado opción al origen de la mercadotecnia global; la cual implica identificar mercados y canales de distribución en otros países, realizar análisis cuidadoso de otras culturas, costumbres, religiones, lenguajes, orgullos nacionalistas y prejuicios exacerbados. Las diferencias ancestrales en gustos y preferencias nacionales, las maneras de hacer negocios y las instituciones de comercio, caen ante la modernidad homogénea que todo el mundo experimenta a través de la aplicación de nuevas tecnologías para este fin<sup>225</sup>.

Este proceso es gestado tras el aumento del desarrollo tecnológico en los últimos años; la empresa global trabaja con relativa constancia- a un costo relativamente bajo- como si el mundo fuese una única entidad, se venden las cosas de la misma forma en todos sitios-. Esto se deriva de la homogeneización de las necesidades y deseos del mundo, resultado del conocimiento de lo que sucede en otros sitios y el empleo de las economías de escala. Los mercados pequeños a nivel nacional son transformados y expandidos en grandes mercados mundiales, aprovechando los recursos al máximo en todas las actividades funcionales; de lo que se trata es de que la empresa global vea al mundo como un conjunto de mercados estandarizados, en vez de observarle como muchos mercados especializados.

La globalización no significa la desaparición de identidades propias ó segmentos de mercado específicos, si no su expansión a proporciones mundiales<sup>226</sup>. El entorno de esta mercadotecnia se caracteriza por ser totalmente

---

<sup>224</sup> Stearns, Jim. Using WWW for Customer Service, p. 10

<sup>225</sup> Levitt, Theodore, Comercialización Creativa. The Marketing Imagination. p. 35

<sup>226</sup> ibidem, Levitt, p. 40

competido, con un sin número de productos diferenciados por atributos más allá del precio y calidad. El valor agregado es la clave del éxito para cualquier producto o servicio.

Los productos en el entorno de la globalización pueden ser high-touch –alto contacto- productos conocidos que llegan a todos sitios y los high-tech –alta tecnología- o que tiene que ver de alguna manera con este concepto, y consumibles en la órbita cosmopolita. El éxito en la competencia mundial consiste en la eficiencia en producción, distribución, mercadotecnia y administración<sup>227</sup>.

La competencia mundial exige incorporar superior calidad y confiabilidad en sus estructuras de costos<sup>228</sup>. Para competir de manera global se debe de dar al producto el valor apropiado, la mejor combinación de precio, calidad, confiabilidad, considerando el diseño idéntico, función, moda y servicio para que sea global.

La mercadotecnia definida como el conjunto de actividades, técnicas apoyos y soportes que realizamos para investigar las necesidades y deseos de los consumidores (personas físicas o empresas) así como el conocimiento del mercado en general para saber y superar sus expectativas sobre que producto o servicio debemos fabricar o comprar, para vender con éxito que sea rentable. Asimismo, estudia todas las actividades, técnicas y soportes que nos ayudan a llevar el producto ó servicio al intermediario o consumidor final, todo ello realizado bajo un proceso administrativo lógico, creativo y con calidad en todo<sup>229</sup>.

Bajo esta perspectiva la mercadotecnia moderna debe ser entendida como aquella que además de aplicar toda la tecnología disponible a nuestro alcance, nos motive a ser más activos en el mercado, dinámicos para que nos permita enfrentarnos a la competencia, sin burocracia, con mucho sentido de urgencia, trabajo en equipo, agresividad, ingenio, iniciativa, sentido comercial orientado a ventas y resultados de acción y no de reacción, es decir que se finque la cultura de la calidad en todos sentidos<sup>230</sup>.

Al mismo tiempo se deben tomar en cuenta los factores clave que impulsan a la mercadotecnia hacia el próximo siglo:

---

<sup>227</sup> Levitt, Theodore. "The Globalization of Markets", *Going Global: Succeeding in global markets*, Harvard Business Review. p. 14

<sup>228</sup> *ibidem*, p. 15

<sup>229</sup> Ávila, Montes de Oca, Octavio Antonio. *op. cit.*, p. 7

<sup>230</sup> *ibidem*, p. 1



- La utilización de la computadora para fines mercadológicos.
- La búsqueda de la satisfacción del cliente informado.
- La globalización de la mercadotecnia.

Además del uso de la PC para realizar estadísticas de venta o investigación de mercados, se puede emplear para dar servicio a los clientes, permitiendo conocer y superar sus expectativas, hacer más efectivo el correo directo, así como las promociones, publicidad y esfuerzos de venta automatizados en mayor o menor medida. En el punto de venta una PC permite un proceso de venta más rápido, con código de barras, información precisa y autorizaciones a los clientes. El e-mail ó correo electrónico además de tener utilidad al interior de la empresa permite que se surta un pedido urgente, que se realice una transacción desde la oficina ó casa. En la publicidad y promoción la PC, permite realizar acciones con sentido de urgencia anuncios personalizados y promociones al momento, proponiendo la reacción inmediata ante una acción de la competencia. La creatividad tiene cabida con la PC y ayuda a la reducción de tiempos y costos.

La computación se ha convertido en una herramienta indispensable para cubrir las expectativas de los clientes<sup>231</sup>. Quien de servicio y se apoye en la informática tendrá una ventaja considerable sobre los demás.

Con relación a la satisfacción del cliente, a últimas fechas en Latinoamérica ha tomado interés en las empresas locales, se busca desarrollar ideas de mercadotecnia propia y no la adopción de modelos extranjeros.

Los cambios de diversas características han afectado el entorno empresarial, se tiene un consumidor más educado en cuanto a lo que adquiere, posee un mejor conocimiento de los satisfactores que existen en el mercado y exige calidad. El cliente al ser más exigente requiere de pruebas fehacientes de que lo que se le vende cumple con los requerimientos que se ofrecen, se quiere cerciorar ante cualquier duda que le surja, busca productos que no sean muy comunes y le proporcionen prestigio generalmente, así como un servicio excelente; es decir que se cumpla lo que se le ofrece<sup>232</sup>, para este fin, las empresas requieren ser más eficientes

---

<sup>231</sup> *ibidem*, Ávila, p. 9

<sup>232</sup> *Stein*, *op. cit.* p. 15

al interior y más competitivas al exterior<sup>233</sup>. El marketing moderno busca que las empresas sean competitivas a nivel mundial.

La calidad rodea a la empresa, y esta surge del mercado; por eso es que la empresa u organización debe enfocar todos sus esfuerzos para dar valor agregado que satisfaga al cliente. Las empresas no venden ni productos, ni servicios; lo que venden es valor, satisfacción y beneficios<sup>234</sup>. Se trata alcanzar la satisfacción y deleite del consumidor. La satisfacción es un estado de ánimo creado por el agrado y complacencia producidos de la realización completa de las expectativas y necesidades creadas.

**SATISFACCIÓN= Valor+Rendimiento/Necesidades+Expectativas**

La satisfacción del cliente no solo depende de mercadotecnia y ventas, sino de toda la empresa con un enfoque global y bien integrado<sup>235</sup>, las decisiones de mercadotecnia deben tener incidencia sobre las decisiones en las demás actividades funcionales. El cliente se convierte en el jefe y es él a fin de cuentas quien condiciona la vida de la empresa, no la competencia.

La lealtad a la marca parece ser cosa del pasado; con la gran cantidad de productos similares, el consumidor no puede ser leal a una marca (Gráfico 18). Existen dos estrategias en este sentido; por un lado neutralizar a la competencia o bien alcanzar la completa satisfacción del cliente. Para neutralizar la competencia de manera total, la opción es crear mercados sin competencia, limitando las alternativas. Haciéndolas parecer caras o inconvenientes para el cliente.

---

<sup>233</sup> *ibidem*, Ávila, p. 3

<sup>234</sup> Roberto Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*, p. 9

<sup>235</sup> *ibidem*, Roberto, p. 226

## GRÁFICO LEALTAD VS. SATISFACCIÓN

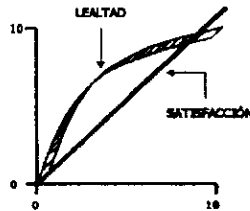


Gráfico. 18

La otra opción es crear una especie de beneficio mutuo cliente-empresa y empresa-cliente, basado en el intercambio de conocimiento acerca de ambos dando a conocer los deseos, necesidades, habilidades y carácter.

La decisión de un cliente para ser leal o no, es resultado de la suma de muchos pequeños encuentros entre la empresa y el cliente. "La experiencia etiquetada del cliente" expresa o reitera la promesa de la marca no solo en el producto o servicio, si no en cualquier punto de encuentro entre la empresa y el cliente<sup>236</sup>. Derivado de esto es la importancia del servicio para deleitar al cliente, creando una relación donde el cliente sienta realmente que es el jefe de la empresa.

De la misma manera llevar el marketing a niveles globales es el reto para los próximos años, las empresas al buscar adentrarse en nuevos mercados deben desarrollar estrategias competitivas basadas en la premisa básica de que se identifican, crean y distribuyen productos en función de la demanda de los consumidores dispuestos a comprar. El proceso de mercadotecnia debe identificar áreas provechosas que produzcan utilidades para la empresa. Las 4P's (producto, precio, promoción y plaza) deben ser diseñadas con sumo cuidado para que la estrategia de marketing global sea la adecuada. En los distintos mercados se debe tener cuidado en ciertos aspectos del marketing como la fijación del precio, los canales de distribución, la publicidad y promoción, se debe manejar la adaptación local cuando sea necesario.

<sup>236</sup> Stewart, Thomas A., "A Satisfied Customer Isn't Enough", Fortune, Julio 21, 1997 p.71

Cada función común de la Marketing Mix ó Mezcla de Mercadotecnia requiere modificación, o al menos adaptación<sup>237</sup>, en función de la manera como se desarrollen los negocios en un segmento de mercado potencial o target del mercado global, los aspectos esenciales que nos caracterizan como humanos, donde coincidimos todos como raza humana son los factores que permiten esta clase de segmentación. Basarse en las variables de sexo, nacionalidad, edad, nivel socioeconómico, etc. En primera instancia son importantes; pero para el marketing global es necesario adentrarse en variables más allá, como pueden ser: relaciones amorosas, odio, temores, codicia, avaricia, motivos de alegría, patriotismo, pornografía, comodidad material, placeres, motivaciones, misticismo, ecología, etc.



### Claves del Marketing Moderno

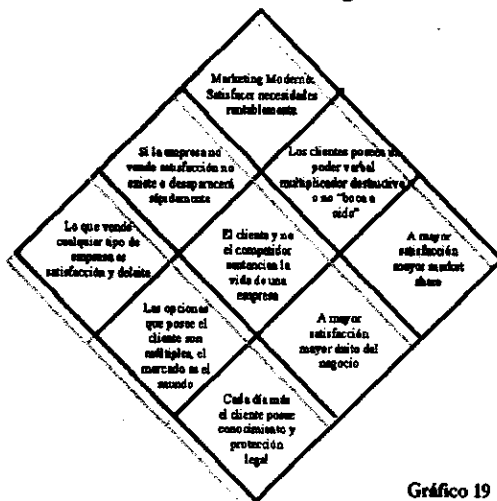


Gráfico 19

<sup>237</sup> Khambata y Ajami, op. cit., p. 324

### 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TÉCNICA VIABLE DENTRO DEL MARKETING ACTUAL

La planeación estratégica es una técnica de aplicación para el marketing moderno, en la que se analiza a la empresa en relación a su medio ambiente, se determinan las amenazas que enfrentan, así como las áreas de oportunidad en las que se puede hacer negocio<sup>238</sup>. El Internet, la globalización y la apertura a nuevas formas de trabajo se sitúan en el ambiente de oportunidad para la empresa.

La planeación estratégica juega un rol muy importante para definir el cambio empresarial que se necesita para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, ya que a través de la aplicación de estrategias, las empresas podrán consolidarse con ideas claras que marquen la razón misma de ser de la empresa, planes de expansión, cambio de cultura empresarial, visión y relación hacia el cliente; cualquier cambio que pretenda ser implantado al ir acompañado de una adecuada planeación permitirá que sea una meta alcanzable. Al saber a donde se quiere llegar, la planeación estratégica es una especie de mapa que nos sirva de guía ó dirección.

La exigencia sobre la planeación se deriva de la necesidad de ser competitivos, los empresarios pueden consolidar importantes proyectos que muy comúnmente se quedan escritos en un papel o las mentes de los estrategas; por una inadecuada o bien inexistente administración estratégica en sus empresas. La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, evaluar e implementar decisiones cross-funcionales que permitan a una organización alcanzar sus objetivos<sup>239</sup>. El proceso consta de 3 fases; formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación consiste en establecer la misión, objetivos e identificar las fuerzas y debilidades, oportunidades externas y generar alternativas estratégicas en caso de contingencias para la empresa. Este proceso señala la toma de decisiones que determina el futuro de la empresa (Ver Gráfico 20).

La estrategia ayuda a la adaptación de la organización a su entorno, con los constantes cambios en el mercado se requiere que las empresas tengan una planeación cautelosa. Ante tales circunstancias la planeación debe ser

---

<sup>238</sup> *idem*, Ávila, Montes de Oca, p. 25

<sup>239</sup> David, Fred R., *Strategic Management*, p. 4

adaptativa a las circunstancias siendo extremadamente flexible. Debe ser integral que incluya las aspiraciones de la empresa, la corporación y sus competidores a largo plazo, las probables contingencias, las actividades administrativas de operación cotidiana, la productividad en relación al costo/beneficio de su operación, el trabajo en equipo, los procesos de innovación y las situaciones difíciles. La incredulidad en relación a la planeación estratégica tiene su origen en un planteamiento inadecuado de esta, resultante como planeación que no se lleva a cabo.

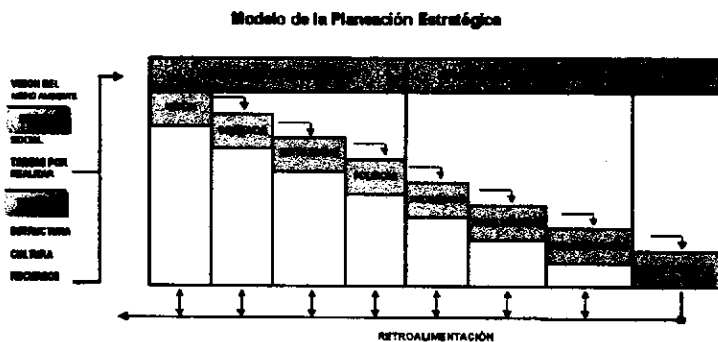


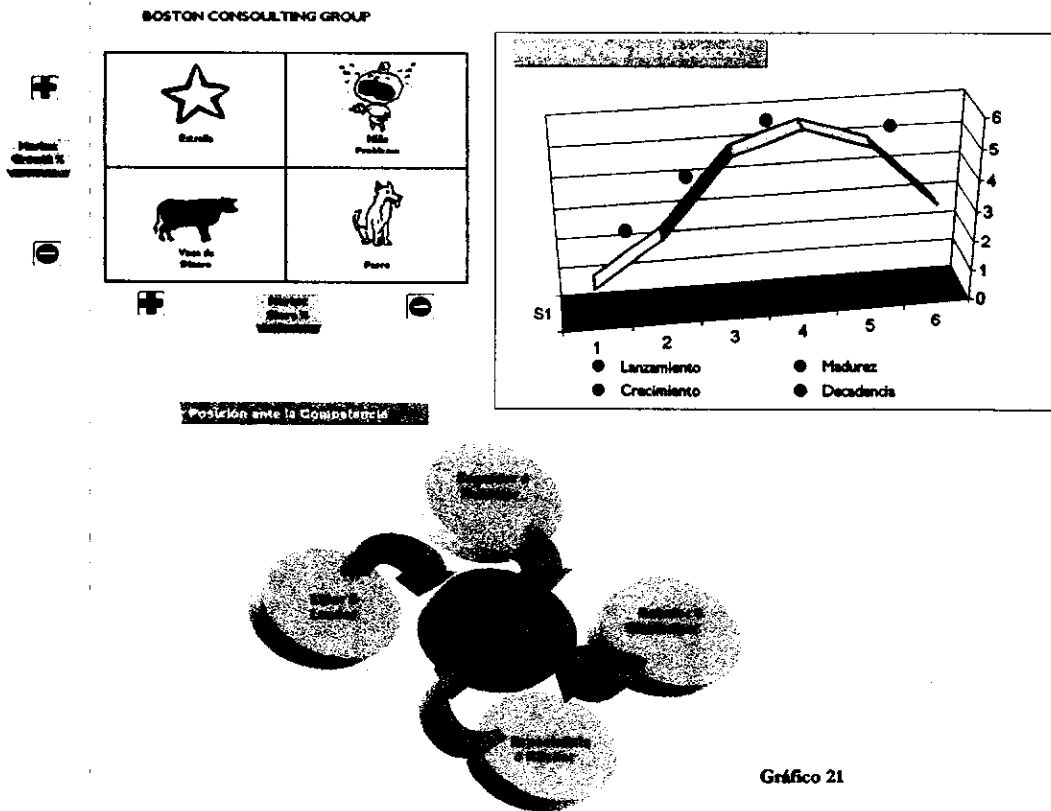
Gráfico 20

La organización es un grupo de personas que coordinan sus actividades para un fin común<sup>240</sup>, la planeación esta hecha para la organización y si se trata de que más personas contribuyan en la toma de decisiones (empowerment), luego entonces, el que el personal de la organización sea quien desarrolle la planeación no esta por demás fuera de un razonamiento lógico.

La administración estratégica permite a la empresa ser más activa que reactiva, en relación a la formulación de su futuro. El beneficio de la administración estratégica consiste en que la empresa puede elegir una estrategia mucho más racional. El personal de la empresa se vuelve más creativo e innovador cuando entienden y dan soporte a la misión, objetivos y estrategias<sup>241</sup>. Esto da opción al empowerment. El que la gente sea dueña de las estrategias que ejecuta es la clave del éxito. Entre más responsable sea un trabajador de lo que es y planea hacer, este será mucho más comprometido con lo que hace y para con la empresa.

<sup>240</sup> Richardson y Richardson, Planeación de negocios un enfoque de administración estratégica, p. 8

De manera específica en la mercadotecnia, la planeación estratégica tiene mucho que aportar para determinar el futuro de un producto, la aplicación de la matriz del producto del Grupo de consultoría de Boston, la gráfica del ciclo de vida del producto (Gráfico 21) y la posición que guarde el producto ante sus competidores, son invariablemente aplicables para cualquier producto o servicio con un enfoque estratégico.



**Gráfico 21**

La funcionalidad y utilidad de la mercadotecnia se genera de la necesidad de intercambio entre una firma y su medio ambiente para proveer productos beneficios, necesarios para el consumidor, legales, competitivos, socialmente justificados y eficientes en su uso. Ayudando a:

<sup>24</sup> Hunger y Wheelen, *Strategic Management*, p. 18

- a) Alcanzar objetivos empresariales generales.
- b) Obtener satisfacción total del cliente.
- c) Productos competitivos, socialmente beneficiosos y estratégicamente rentables (acorde con lo planeado)<sup>242</sup>.

Cuando se plantea la oportunidad de adentrarse a un mercado global la mercadotecnia debe tener un enfoque estratégico conforme al objetivo de ser verdaderamente global. Este hecho significa tomar ciertas decisiones que faciliten la adaptación de este enfoque; esto implica considerar cosas relativamente sencillas como adquirir un determinado idioma para comunicarse al exterior e interior de la empresa, hábitos culturales en cuanto a horario, comida, etc. El trato al exterior no debe ser diferente que al interior en todos los medios y términos, aún cuando se tengan pretextos como las costumbres propias y cultura exótica. Para terminar con esto se debe actuar y pensar de manera global. En el caso de Honda la palabra "overseas" (ultramar) esta fuera de su vocabulario, aún cuando trabajan en diferentes países<sup>243</sup>, esto implica que toda la actividad se encuentra en un mismo canal, en relación a lo que debe ser considerado en el Marketing Mix y todo lo que le rodea en un enfoque global o no, se debe considerar que:

- Se debe globalizar lo más pronto posible:
  - a) La estrategia de mercadotecnia
  - b) Características básicas del producto
  - c) Posicionamiento del producto
- Pueden no estar globalizados del todo:
  - d) Marcas
  - e) Empaques
  - f) Publicidad

---

<sup>242</sup> Waters y Bergiel, *Consumer behavior a decision making approach*, p. 13

<sup>243</sup> Ohmæ, Kenichi, "Managing in a borderless world", *Going global: succeeding in world markets*, Harvard Business Review 1991, p. 20



- Generalmente deben tener un enfoque local:
  - g) Promoción al consumidor
  - h) Distribución
  - i) Promoción comercial a distribuidores

Es recomendable que una marca global tenga presencia local de al menos 50%, para que sea positivamente aceptada por el mercado, ya que de otra manera el consumidor se percatará de que se trata de un producto que a llegado a sus manos de manera extraordinaria y que probablemente no pueda volver a adquirir el mismo producto o aún peor que no contará con el servicio necesario<sup>244</sup>.

Globalizarse pareciera ser una situación muy complicada de afrontar sin embargo, cuando se cuenta con un buen producto, los inversionistas ponen sus intereses y dinero, la gente inteligente habla de la compañía, entonces quisieran trabajar en la empresa. Cuando alguien inteligente llega a la empresa, más gentes inteligentes quieren ingresar (un trabajo se vuelve interesante cuando se aprende más que estando en la universidad) esto crea un ambiente positivo, se generan cosas positivas de otras cosas positivas, la espiral continua y hace que el próximo éxito sea más fácil de ser alcanzado. En la espiral positiva el éxito soporta al éxito<sup>245</sup>. De esta forma se puede crear un ciclo de retroalimentación donde un producto cree necesidades en base a su popularidad y compatibilidad redefinida por lo que el cliente quiere.

El mercado busca la estandarización para minimiza el entrenamiento para su uso; el precio debe ser adecuado y atractivo para que la gente lo adopte, y le pueda remplazar cuando sea obsoleto. La estrategia es de gran relevancia para el éxito del producto sobre todo cuando se busque el ingreso a un nuevo mercado.

---

<sup>244</sup> Paliwoda, Stanley Jr., *New perspectives on international marketing*, p. 70

<sup>245</sup> *ibidem*, Gates, p. 45

## **Capítulo V**

**INTERNET, HERRAMIENTA PARA LOGRAR LA  
GLOBALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

## 1. INTERNET Y SU REALIDAD COMERCIAL

Internet no es una cosa o un lugar, no pertenece a nadie, ni es propiedad de una compañía o un país; es una red global de computadoras. Por 25 años fue utilizada por un reducido número de personas, académicos y militares y ahora además de fines académicos ó de investigación, tiene una finalidad comercial para llevar a cabo comunicación entre la empresa y sus clientes.

En 1998 se estima que más de 100 millones de personas están conectadas a Internet. Internet es una vasta carretera digital que se encuentra conformada por la conexión de millones de computadoras conectadas a miles de redes alrededor del mundo<sup>246</sup>; es una red de redes con computadoras conectadas entre sí de todo tipo; que se comunican a través de protocolos, que permiten el intercambio de información. Para trabajar en Internet existen varias herramientas que sirven para desarrollar diferentes tareas; las herramientas básicas son:

- E-Mail ó correo electrónico, es una herramienta que permite recibir y enviar mensajes electrónicos, siendo la herramienta que más se utiliza en la red.
- Newsgroups ó grupos de conversación, conferencias o discusiones las 24 hrs. del día, los 365 días del año; consiste en foros donde la gente se comunica utilizando mensajes similares al e-mail. Los Newsgroups tienden a morir ya que han sido mal utilizados, los llamados spammers ó anuncios en los foros, han provocado que se vuelva un ambiente pesado, al reproducir mensajes fuera de lugar; además de discusiones sin ningún sentido que se observan continuamente y provocan falta de interés de los usuarios.
- FTP (File Transfer Protocol) medio para enviar y recibir archivos de todo tipo en Internet.
- Gopher; herramienta que funciona como buscador, transportador y expositor en pantalla de documentos que se encuentran en servidores de la red.
- Telnet, herramienta que permite la conexión con una computadora remota y sirve para realizar consultas en información almacenada y disponible en dicha computadora remota.
- Chat es otra opción de intercomunicación, sin embargo es catalogada caótica por la constante conexión y desconexión de personas, la comunicación puede ser sincronizada, similar a una llamada telefónica con

---

<sup>246</sup> Angell y Healop. The Internet Business Companion., p. 1

intercambio de mensajes simultáneos, el chat puede ser un excelente medio publicitario ó de comunicación cuando se establece un canal.

- World Wide Web (WWW) herramienta gráfica, de hipertexto y multimedia que experimenta un constante crecimiento por ser tan amigable para el usuario, permitiendo la consulta y comunicación en la red.

El éxito del Internet se deriva de su democratización, accesibilidad y facilidad (gracias al constante sentido de funcionalidad que buscan los diseñadores de software) al permitir que cualquier persona conectada a Internet pueda obtener información de cualquier parte del mundo, en tiempo real y de cualquier persona, que deberá contar con el acceso al mismo medio o protocolo de comunicación.

Con el Internet el costo de transportación de la información ha cambiado, vale lo mismo transmitir a unos cuantos kilómetros que al otro lado del mundo. Esto está cambiando la noción de que la comunicación debe ser pagada por tiempo y distancia, de la misma manera cambia la noción sobre el costo de la información, con el avance tecnológico será posible la transmisión de información simultanea de voz, vídeo y texto; que produce una interfase muy agradable para el usuario.

En su origen Internet no contaba con una interfase tan amigable como los exploradores o navegadores actuales, que permiten acceso con un click. Por la amigabilidad del WWW, está es la herramienta que ha permitido mayor acercamiento de la gente inexperta a la red, convirtiendo cada vez más a Internet en un medio al alcance de más gente.

Desde la perspectiva comercial el Internet es relativamente nueva, es una oportunidad al haber aún terreno disponible para desarrollar nuevas ideas que puedan poner a una empresa aunque sea pequeña en antesala de un desarrollo importante. El Web es una aplicación de software que corre en Internet, se diseñó en plataforma Windows y es la interfase que incorpora la facilidad en el manejo del paquete<sup>247</sup>; permite proyectar una imagen interesante, profesional, de amplio alcance y global<sup>248</sup>, además el acceso aún es a un precio alcanzable, conforme se da mayor interés el precio y trámites tienden a aumentar.

Lo excitante del Web es que diariamente tiene un contenido diferente y con nuevas animaciones y mensajes,

---

<sup>247</sup> Sterne, Jim, World Wide Web Marketing, p. 18

<sup>248</sup> Dahl y Lesnick, Internet Commerce, p. 124

además de la constante aplicación de los adelantos tecnológicos. La novedad es crucial en la red. La creatividad es exigencia básica en Internet, una mezcla adecuada de las diversas herramientas serán el único camino para que Internet intervenga directamente con el éxito de la empresa.

La fama en la red es flotante, la gente requiere razones suficientes para ingresar a un Web. "Estamos acostumbrados a los altos niveles de audiencia en la TV, por eso la experiencia del Web no puede competir en cuanto a ofrecer entretenimiento<sup>249</sup>, al menos ahora, sin embargo no está lejos de esto, durante los Juegos Olímpicos de Atlanta IBM desarrolló un Web informativo de agosto 1 al 17 de 1996, se captaron en promedio 10.6 millones de personas que consultaban el Web durante estos días, transmitiendo de esta manera cerca de 2 millones de páginas diarias con resultados y demás información generada (videos, sonidos, texto, gráficos y fotografías). Por otro lado a través de la red se vendieron 10,000 boletos y souvenirs incrementando ganancias en más de cinco millones de dólares<sup>250</sup>.

El efecto que tuvo en la sociedad cybernauta es que la gente pudo mantenerse informada en cuanto a lo que pasaba en tiempo real, como si se encontrasen en la misma ciudad. Internet es excitante y día a día más gente conoce la red y ve sus bondades al encontrarse con un sin número de nuevas opciones en todos sentidos.

La audiencia en Internet es muy variada, cada persona es un consumidor potencial, pero ciertamente están más atraídos por la comunicación más que por el hecho de comprar algo en la red. Los negocios tienen una enorme fijación en el Web, por ser la herramienta con mayor atractivo para el usuario y la ventaja del bajo costo de comunicación en comparación con el pago de llamadas de larga distancia de teléfonos y faxes.

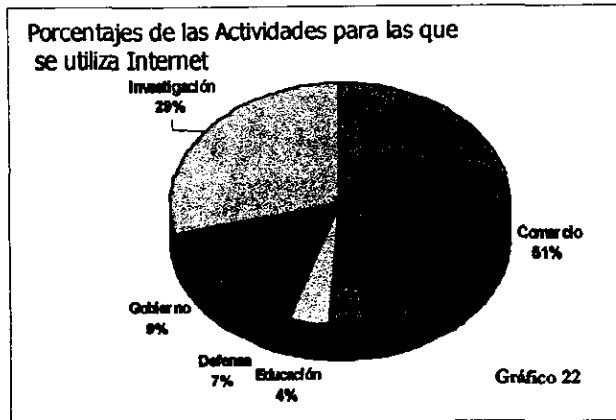
El Web se puede utilizar para dar a conocer la línea de productos, demostraciones, dar información del producto y la empresa. Inclusive sirve para dar asesoría a los distribuidores, almacenistas, representantes de ventas.

Actualmente las principales actividades que se realizan en Internet son las siguientes:

---

<sup>249</sup> O'Keefe, Steve. *Publicity on the Internet*, p. 27

<sup>250</sup> Sagar y Harris. "The new I-Way Hog: IBM", *Business Week*, Septiembre 16, 1996 p. 48-51



Siendo las actividades comerciales (Publicidad, investigación de mercados, consulta de Webs, conversaciones, lanzamientos, etc.) las que tienen mayor desarrollo y pujanza en el crecimiento de la red.

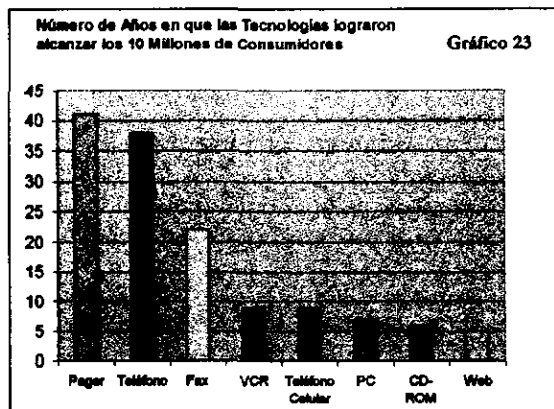
El WWW es un mercado abierto que proporciona un ambiente hospitalario para la gente que no es experta de las PC's<sup>251</sup>. Tener un negocio en el Web, no implica éxito, pero de la misma manera con las estimaciones de imprecendentes aumentos en el número de personas que entran a la red, representan la atracción para estar conectados. Mucha gente que está en línea ha sido bien educada y cuenta con un ingreso que le permite realizar compras. El WWW está cambiando el mundo de los negocios en mercadotecnia, publicidad, información de ventas, alianzas para ventas o servicios comprar y vender. Muchas de las grandes empresas ya cuentan con un Web site, y las empresas pequeñas encuentran relativamente nuevo el poder competir al tú por tú, con las grandes empresa con algo de éxito. El Web es simplemente otra herramienta para llegar al cliente y no la panacea, se requiere de un esfuerzo extra para que la presencia en Internet sea fructífera. El Web acelera el intercambio de información entre los negocios y sus clientes, mientras el cliente se siente bien servido, el empresario recibe retroalimentación rápida de su mercado.

El éxito del Web consiste en que sea interesante, que los clientes entren y se interesen, ellos se quieren cerciorar si la página de entrada y lo que se ofrece corrobora lo que buscan. Si lo que ven les gusta puede que realicen una compra o regresen después y entonces estén dispuestos a comprar, o bien adquieran el producto

<sup>251</sup> Dahl y Lesnick, op. cit., p. 38

en una tienda o algún otro medio que posibilite la compra directa. La principal ventaja del Internet para la empresa es que no hay limitantes geográficas, temporales, de horario ó lugar. En Internet la tienda siempre está abierta dispuesta a captar clientes<sup>252</sup>.

La tecnología del Web ha crecido a pasos agigantados y poco a poco se convierte en un medio masivo global, es muy atractivo que se pueda alcanzar a un segmento de mercado bien identificado y en constante crecimiento. El Web ha alcanzado los 10 millones de consumidores más rápidos que cualquier otra tecnología lo ha hecho hasta ahora, el Web lo hizo en cinco años y se espera que para el año 2000 tenga presencia en unos 50 millones de hogares<sup>253</sup>.



Las aplicaciones del Internet en una empresa se pueden dividir en dos grandes categorías de aplicación en mercadotecnia ó en aplicación en operaciones internas. En cuanto a la mercadotecnia el Internet se puede aplicar para el desarrollo de una nueva publicidad, servicio al cliente y soporte de información del producto, en cuanto a las operaciones internas es posible el intercambio de información, colaboración y desarrollo de proyectos, además de soporte para ventas con la característica primordial de no importar la distancia geográfica para intercambiar información. Con Internet se puede:

- Comunicarse con clientes en tiempo real, incluyendo enviar información demandada por un cliente que

<sup>252</sup> *idem*, Dahl y Lesnick, p. 43

<sup>253</sup> Zeff y Aronson, Advertising on the Internet, p. 196

desea conocer los productos ó servicios ó para cerrar una venta.

- Proporcionar servicio personalizado al cliente (Micromarketing y Marketing One to One) y las 24 hrs. del día, los 365 días del año.
- Colaborar con colegas a través del intercambio de "ideas", archivos y e-mails en el mismo edificio, ciudad, país ó al otro lado del mundo.
- Checar los inventarios y precios en el mismo edificio o de manera remota, así como hacer ordenes de pedido y estudios de desplazamiento de producto con distribuidores a través de tecnología scanning.
- Asesorar a vendedores, clientes, proveedores y distribuidores sin necesidad de desplazamientos físicos.
- Presencia de la empresa estableciendo información en un Newsgroup, Website, Chat, Gopher, FTP ó Telnet según la mezcla conveniente.
- Publicar catálogos, trípticos y cartas en línea.
- Probar en el mercado nuevas campañas publicitarias, promociones, productos y servicios.
- Recibir retroalimentación constante del target ó mercado meta, creando Focus Group vía Chat o E-mail.
- Crear tiendas virtuales para generar ventas directas en Internet.
- Distribuir "información reciente" archivos a una o más personas en la red.
- Alcanzar a un mayor mercado, mercado de jóvenes, mercado local, mercados especializados y mercados globales.
- Acceder a un vasto cúmulo de información disponible en Internet.
- Desarrollar actividades mercadológicas vanguardistas acordes a las necesidades de los clientes.

En 1997 se estima que las ventas en Internet fueron de más de 120 millones de dólares<sup>254</sup>. El Internet ofrece grandes oportunidades de mejorar la productividad de los negocios y adentrarse a los mercados globales. La expectativa de entrar en Internet como negocio, se centra en que la empresa verá recompensado su esfuerzo de manera exponencial acorde al crecimiento que experimenta Internet y la confianza que se le pueda

---

<sup>254</sup> *ibidem*, Dahl y Lesnick, p. 49



proporcionar al cliente a través de transmitir un mejor servicio en línea que satisfaga y supere sus expectativas respecto a lo que le podemos ofrecer en línea y que por razón obvia será comparado contra lo que el cliente recibe en cualquier otro medio como teléfono, T.V. e inclusive al realizar una compra directa en una tienda, donde cualquier transacción se realiza en un ambiente de realidad total, sin ningún medio de comunicación más que el lenguaje hablado y corporal.

## 2. LIMITACIONES Y ESTIMACIONES DEL INTERNET

La principal característica del Internet es su rápido crecimiento a nivel mundial, hoy día son pocos los países que no están en conexión a esta red global de la información. La red se distribuye por naturaleza, al no haber ninguna entidad que tenga el control absoluto sobre la red y al poderse conectar a una red a partir de otra, el crecimiento no es cuantificable y la única manera de hacerlo es a través de estimaciones que pueden no estar muy alejadas de la realidad, pero tampoco es una verdad absoluta. La única realidad que puede concluirse en relación a cualquier estimación dada, es que Internet se encuentra en constante expansión y crecimiento, y esto sucede rápidamente.

Mucho se habla de la supercarretera de la información, y aunque no puede ser la panacea para solventar las problemáticas mundiales; son muchas las expectativas que se centran en esta tecnología como el móvil para que el progreso llegue a más personas en el mundo. Para salir de las crisis se requiere de nuevas tecnologías y al menos en Estados Unidos la Tecnología de la Información está generando nuevos empleos<sup>255</sup>. El más claro ejemplo de esta situación es Silicon Valley.

Las expectativas que se tienen en Internet no son nuevas, cuando el teléfono surgió se tenía la misma esperanza en relación a que traería mayores fuentes de ingreso y progreso. Lo que se escucha de Internet ya se ha escuchado acerca de otras tecnologías como la denominada democratización instantánea a distancia. El Internet gratis ya ha comenzado a morir y ahora debe dar sentido a una funcionalidad de utilidad<sup>256</sup>.

La principal problemática a la que se enfrenta la red es que la infraestructura con la que se cuenta es una limitante, ya que puede no ser suficiente para los requerimientos del flujo de información. La saturación puede matar a Internet. La infraestructura cada vez mejora y se crean proyectos para dar mayores beneficios en función de los costos, entre más calidad, mejor servicio. De hecho el costo tendrá que ir en función de cuando, cuanto y como se use; así como la transmisión de información; más que por estar conectados a la línea, el tiempo puede ser algo irrelevante. El Internet tiene un efecto parecido al que tuvo la radio a

---

<sup>255</sup> Flichy, Patrice. "Redes" TVE Internacional, Noviembre 22, '97

<sup>256</sup> Flichy, op. cit.

principios de siglo, es el mismo mito de la comunicación libre. Se habla de Internet II que sería o daría un servicio más rápido, cambiando el Internet anárquico y gratis.

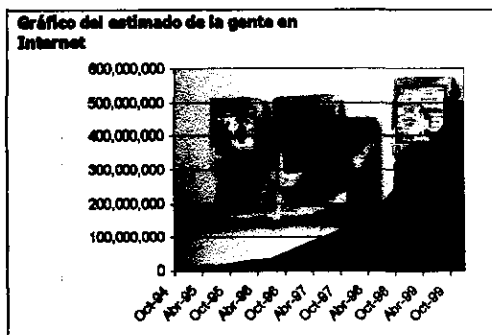
Internet se manifiesta como una oportunidad; en Latinoamérica se sabe que se tiene que invertir de lo contrario se esta perdiendo el tiempo en la competencia mundial de Internet, ya que el que no este en la red estará aislado<sup>257</sup>.

Por otro lado, la inversión necesaria para conectarse es realmente elevada, en Estados Unidos si se quisiera conectar a todos los hogares se tendría que invertir 120 billones, nadie va invertir esta cantidad hasta estar seguros de que la tecnología funciona y que la gente va a pagar por las aplicaciones. El Internet está en constante evolución, simplemente tiende al cambio y en términos generales requiere de mayor seguridad y una cultura de mayor orden<sup>258</sup>.

La red tiene aún mucho que corroborar por parte de su viabilidad práctica y utilitaria además de que la tecnología debe estar a un precio accesible para que la mayoría de las personas tenga acceso a ella. Lo cierto es que la red al crecer y substituir usos y crear nuevas necesidades, en los próximos años será una herramienta indispensable y con la cual nos encontraremos sumamente familiarizados. Se estima que para el año 2000 habrá más de 500M de personas en la red.

Tabla 8

Gráfico 24



FECHA	CANTIDAD ESTIMADA
Octubre 1994	13.5M
Septiembre 1995	14.9M
Enero 1996	26.4M
Julio 1996	34.6M
Mayo 1998	159,402,598
2000	501,924,598

(Tabla y gráfico elaborados en base a datos de: Zeff y Aronson, Moctezuma, Angell, Sterne, Michigan SBDC e Internet Generator)

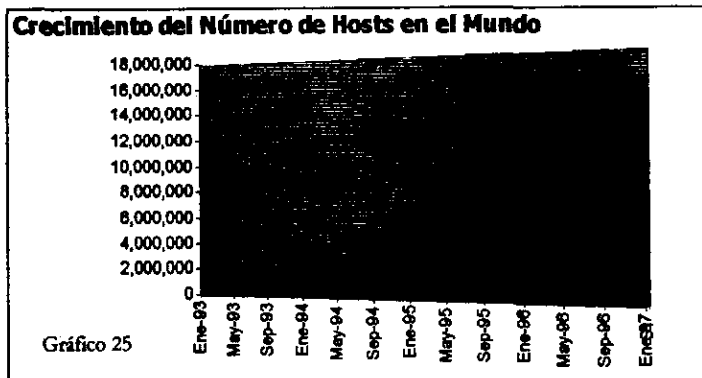
<sup>257</sup> Márquez, op. cit.

<sup>258</sup> Gates, op. cit., p. 89-96

El crecimiento ha sido explosivo como lo corroboran las siguientes cifras sobre el aumento de hosts ó servidores registrados que permiten el tráfico de información a lo largo y ancho de la red. En una investigación realizada por el Michigan Small Business Development Center en Enero de 1997, se encontraron 16.1M hosts, arriba de los 12.9M en Julio 1996 y 9.5M en 1995.

FECHA	CONTENEDORES	CRECIMIENTO SEMESTRAL	CRECIMIENTO ANUAL
Enero 1997	16,146,000	25%	70%
Julio 1996	12,880,699	36%	94%
Enero 1996	9,472,224	43%	95%
Julio 1995	6,642,000	37%	107%
Enero 1995	4,852,000	51%	119%
Julio 1994	3,212,000	45%	81%
Enero 1994	2,217,000	25%	69%
Julio 1993	1,776,000	35%	NA
Enero 1993	1,313,000	NA	NA

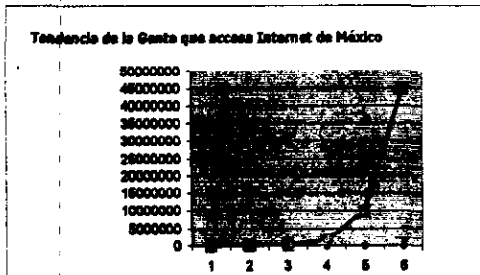
Tabla 9 Crecimiento del número de hosts de 1993-1997



(Elaboración de la tabla y el gráfico en base a datos del Michigan SBDC)

México no se ha quedado a la zaga y también ha experimentado crecimientos importantes, el aumento de

gente en Internet es significativo y se espera un mayor crecimiento:



(Tabla y gráfico elaborados en base a datos de Moctezuma)

ANO	USUARIOS
1995	30,000
1996	250,000
1997	400,000
2000	1'500,000
2005	10'000,000
2010	45'000,000

Gráfico 26 y Tabla 10

La población estimada en México fue de 45M (1995) en el 2010 se estima que sea de 100M. Es decir para el 2010 se espera que el 45% de la población de alguna u otra manera tendrá acceso a Internet.

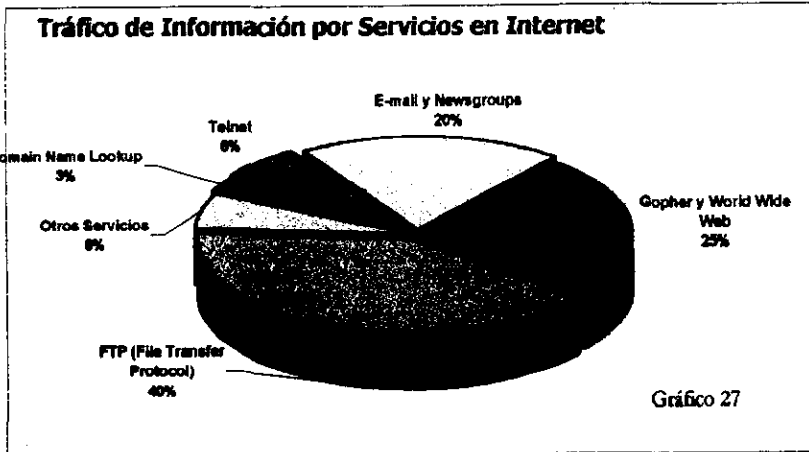
El crecimiento de Internet se debe en mucho al World Wide Web (WWW) y a los navegadores; haciendo de esta una red más amigable de fácil acceso y constante crecimiento. El NSFNET fue el primer backbone de Internet y se cuenta con registros estadísticos hasta Abril de 1995 del crecimiento de tráfico por servicio de la red, y la tendencia que se observa hacia el crecimiento es claramente visible.

SERVICIO	FTP	Telex	News	IRC	Gopher	E-MAIL	WWW
Junio 1993	42.9%	5.6%	9.3%	1.1%	1.6%	6.4%	0.5%
Diciembre 1993	40.9%	5.3%	9.7%	1.3%	3.0%	6.0%	2.2%
Junio 1994	35.2%	4.8%	10.9%	1.3%	3.7%	6.4%	6.1%
Diciembre 1994	31.7%	3.9%	10.9%	1.4%	3.6%	5.6%	16%
Marzo 1995	24.2%	2.9%	8.3%	1.3%	2.5%	4.9%	23.9%

Tabla 11 Crecimiento de Internet por servicio (Elaborada a partir de datos de Matthew Gray M.I.T.)

Los servicios de Internet y son utilizados para ciertos fines específicos: E-Mail 84%, Newsgroups 60%, Aspectos comerciales y navegación 54% y Educación 38%. Sin embargo el tiempo que se pasa en Internet o conectado puede darse desarrollando algún otro tipo de actividades que provoquen tráfico y lentitud en la

red:



(Elaboración del gráfico en base a Angell y Heslop)

Una estimación contundente del crecimiento de la red es el aumento en el número de usuarios de PC, así como en la utilización del E-Mail y del World Wide Web:

Categoría	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>USUARIOS PC</b>	144	167	184	203	217	225
<b>E-MAIL</b>	35	60	80	130	180	200
<b>WWW</b>	9	23	46	81	122	152
<b>ONLINE/HIBRIDOS</b>	8	13	18	23	27	30

Tabla 12 Tendencias de la utilización de los servicios en Internet

(MORGAN STANLEY 1996)

El Web ha crecido muy rápido, de hecho ha crecido más rápido que Internet en sí. El crecimiento de Web ha

sido y continua siendo exponencial, es el servicio más exitoso y de mayor futuro comercial en la red:

FECHA	Numero de Websites	% de Websites domain.com	Hosts por Web server
Junio 1993	130	1.5%	13,000
Diciembre 1993	623	4.6%	3,475
Junio 1994	2,738	13.5%	1,095
Diciembre 1994	10,022	18.3%	451
Junio 1995	23,500	31.3%	270
Septiembre 1995	27,000	NA	NA
Enero 1996	100,000	50%	94
Junio 1996	230,000	68%	NA
Enero 1997	650,000	62.6%	NA

Tabla 13 Tendencia en aumento respecto a la creación de WebSites

(Elaborada en base a datos de Matthew Gray, M.I.T.)

El comercio en Internet poco a poco gana terreno, las ventas realizadas en la red en 1997 han sido estimadas en 120M<sup>259</sup>. El crecimiento del negocio en Internet se da a un ritmo de 10% mensual y se estima que para el 2000 sea una industria que genere \$1.238 trillones de dólares<sup>260</sup>. Microsoft tiene ganancias por \$11,000M de dólares y la producción de PC's en Estados Unidos para 1998 se estima que será de 80M<sup>261</sup>. Se tienen muchas dudas respecto a la seguridad y el tráfico, así como si la red será el medio masivo del futuro; por lo pronto, la gente que esta en la red, desde la perspectiva comercial tiene mucho que ofrecer, cuando Internet sea toda una realidad comercial el que ya tenga presencia tendrá ventaja.

Algunas cifras de carácter demográfico demuestran cierta tendencia hacia lo que Internet será en el futuro, siendo el punto de partida para que un negocio parta sobre bases sólidas en relación a lo que la gente hace en la red. El uso generalizado de la PC define datos generales para Internet también:

<sup>259</sup> Sterne, Jim. World Wide Web Marketing, p. 25

<sup>260</sup> Sagar y Harris, op. cit., p.48-51

<sup>261</sup> Zabudowaky, Jacobo. "Entrevista con Bill Gates", Televisa, Abril 25, 1998

**Género:**

Masculino 60%

Femenino 40%

**Ingresos:**

90% ganan \$25,000 Dlls.

- El 66% de cybernautas (usuarios de la red) tienen de 18 a 45 años, 21% son mayores a 45.
- El 90% de usuarios tiene un grado universitario o mayor<sup>262</sup>.

En una investigación realizada de Enero a Marzo 15 de 1997, con una muestra elegida del Internet, en usuarios de Newsgroups, e-mail y websites, realizando más de 1200 cuestionarios se encontraron los siguientes hallazgos<sup>263</sup>:

	Agosto 1996	Marzo 1997
<b>Sexo:</b>		
Masculino	87%	83%
Femenino	14%	17%
<b>Edad:</b>		
21-30	24%	29%
31-45	60%	41%
46-55	12%	17%
56+	3%	6%

Estas cifras demuestran el interés cada vez mayor de la población con posibilidades de estar en la red le adaptan para que forme parte de su estilo de vida. La edad mínima de acceso a Internet es en promedio 18

<sup>262</sup> Angell y Heslop, op. cit., p. 8

<sup>263</sup> Lim, Stan. Survey on the Impact of the WWW on Individual Investors and Electronic Stock Trading, <http://www.employees.org/>



años y la máxima de 55 años (1995) al 2010 la edad mínima para acceder será de 5 años y la máxima de 80 años<sup>264</sup>.

El uso de la red se generaliza y cada vez es más común. Según la investigación FIND/SVP's 1997 se encontró que el uso de Internet se ha incrementado dramáticamente a partir de 1995<sup>265</sup> y se adapta la red al estilo de vida del usuario, ya que la red tiene a personalizar no ha que el usuario sea alguien más en la red; por eso lo que hay en Internet esta acorde a los gustos de cada cual, aún cuando realmente sea compartida con un gran número de personas:

FRECUENCIA USO DEL WEB	1995	1997
Diariamente	36%	49%
Semanal	45%	39%
Mensual	13%	7%
Ocasional	7%	5%

Tabla 14 Comparativo de la frecuencia de uso del WWW 1995-1997

En cuanto a su incursión en el estilo de vida, ha tenido buena aceptación, el porcentaje de usuarios de Web que consideran indispensable al Web es del 82%<sup>266</sup>, Internet tiene aún mucho camino por recorrer, no es la solución a todos los problemas pero es una oportunidad hacia un campo nuevo que requiere de creatividad total para que todas las expectativas sean cumplidas y los estimados superados.

En la expansión y posibilidades de éxito en el cyberspace, mantienen aún viva la expectativa sobre como será la información total donde el cliente y las telecomunicaciones ocuparan dos sitios preponderantes en una transacción comercial donde el satisfacer al cliente y superar sus expectativas es lo más importante.

<sup>264</sup> Moctezuma, Roberto., Conferencia "Mercadotecnia frente a las nuevas tecnologías de la información", 5º Simposium Internacional de Mercadotecnia ITESM-CCM, México D.F., Abril 24, '98

<sup>265</sup> Michigan Small Business Development Center, Internet: Force or farce? Findings from a Internet Marketing Study, p. 54

<sup>266</sup> Treese, Win. The Internet Index, <http://www.openmarket.com/~intindex/>, Enero 21, 1998

### 3. MARKETING EN INTERNET, OPORTUNIDAD PARA SATISFACER Y SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Con la evolución de las telecomunicaciones, es posible conseguir información, productos y servicios fabricados en cualquier parte del mundo, la calidad cada vez es más estandarizada y los productos son mejores, se da competencia acelerada lo cual lleva a la especialización de los productores, y se establecen como especialistas, en un nicho. Los clientes quieren lo mejor de cada nicho, aparece la alta competitividad y se da conjuntamente el cambio en el período de ciclos de negocios; el cual es de ocho meses en casi todos los mercados y en el caso de mercados muy competidos como en el de cómputo, el ciclo llega a ser de tres meses<sup>267</sup>. Los productores repentinamente aparecen y de la misma manera son considerados obsoletos.

El cliente se vuelve más exigente y se interesa por conocer más acerca del producto, con este enfoque es que Internet se convierte en una herramienta de valor agregado para el cliente. Internet es un medio masivo dirigido, interactivo, transnacional y con grandes expectativas de desarrollo. Las empresas requieren de presencia en la red, de lo contrario sus clientes ó. clientes potenciales y su target usuarios de la red, comenzarán a pensar que la empresa ya no existe, está atrasada tecnológicamente o que no es lo suficientemente rentable.

Por eso es que Internet a pasos agigantados se cristaliza como una opción estratégica más, algunas razones por las que una empresa debe estar en la red y que con el pasar de los años se van a multiplicar, son las siguientes:

- Imagen corporativa de liderazgo y vanguardia tecnológica.
- Incremento de la visión empresarial.
- Expansión de mercado.
- Posibilidad de realizar transacciones en línea (on-line).

---

<sup>267</sup> Moctezuma, op. cit.

- Distribución global de la información de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- Alta disminución en los costos de comunicación de larga distancia (teléfono y fax, si son substituidos por el e-mail o algún otra opción de intercomunicación de Internet como el Net Meeting ó el IRC-Internet Relay Chat-).
- Aumento de atracción e interés en la empresa por contar con un Website que ofrece atractivo interactivo para los usuarios.
- Disminución en costos para distribuir información reciente, demostraciones, productos, etc. vía Internet.
- Se puede mejorar el servicio al cliente e inclusive superar las expectativas en relación a lo que se puede ofrecer offline. Creando inclusive un servicio 24hrs. al día.
- Se puede obtener información directa sobre el cliente a través de investigaciones de mercado en línea.
- La audiencia global puede ser alcanzada a un costo relativamente bajo.
- Se pueden lanzar campañas publicitarias de impresos (imágenes), radio (audio) ó vídeo y hacer pruebas de pretest, postest, recordación, top of mind etc. a un costo menor comparativamente con el costo de la misma investigación en otros medios.
- Se pueden realizar ventas directas, sin el costo de operar una tienda real y sin que el cliente tenga que desplazarse a un sitio específico para levantar el pedido ó adquirir el producto.
- El Web permite crear alianzas y asociaciones, creándose empresas virtuales para ofrecer un mejor servicio al cliente; al asociarse especialistas el cliente recibe un servicio con las ventajas de cada uno de los empresarios que participan en la empresa virtual.
- La comunicación se puede realizar a larga distancia en tiempo muy corto, inclusive de manera instantánea (Como en el caso del Instant Messenger de America On Line). Permitiendo mantenerse en contacto a pesar de las distancias geográficas y sirviendo para trabajar en proyectos compartidos con clientes, proveedores, vendedores y distribuidores.
- La logística corporativa se expande; trabajando en diferentes zonas geográficas, sin importar los usos de horarios ni las distancias geográficas.

- Ganar y mantener ventaja competitiva; Internet permite la mejora continua en los procesos o inclusive para solventar algún problema existente.
- Colaboración y desarrollo con empresas, organizaciones, universidades e inclusive competidores.
- Compartir, desarrollar y utilizar información con cualquiera que tenga acceso a la red.
- Aumentar el interés público, al contar con un Website interesante, la gente estará buscando el Web para conocer y cersiorarse de lo que se ofrece en ese lugar.
- Retroalimentación del cliente, permitiendo que se exprese de manera libre respecto a lo que piensa sobre la empresa, la industria, los productos, servicios, campañas publicitarias, el Website, etc.
- Encontrar nuevos prospectos inclusive en mercados no target.

El impacto de la red en la actividad de la empresa dependerá directamente de los objetivos que la empresa tenga para con ella, pudiendo variar desde el beneficio por estar en la industria de las telecomunicaciones como un activo participante, realizar ventas directas ó contar con la presencia en la red; será directamente proporcional el esfuerzo que se haga con el resultado que se obtenga.

En términos generales lo que ofrece Internet es que la comunicación interna sea más rápida y efectiva y que al exterior se obtenga mayor satisfacción del cliente, retroalimentación del público, estableciendo de esta manera un programa exitoso de mercadotecnia; lo cierto es que, la parte más importante de la mercadotecnia es la venta ya que es el elemento que conduce al producto o servicio a las manos de quien lo necesita o desea. Es la cúspide en la montaña, el gol en el fútbol, cruzar la meta en una carrera, la satisfacción del triunfo; la culminación del marketing y lo que define su éxito o fracaso<sup>268</sup>.

La supercarretera representa la tecnología que permite que nuestras vidas sean más fáciles y mejores. Los sistemas permiten además de ver y oír con alta calidad, jugar, comunicarse y hasta hacer transacciones. Con la supercarretera a través de una máquina intermediaria entre la persona y lo deseado el interés será satisfecho. ¡Tu indicas que quieres y presto, lo tienes!<sup>269</sup>.

<sup>268</sup> Ávila, Montes de Oca, op. cit., p. 96

<sup>269</sup> Gates, idem, p. 67

El comercio en Internet aún está en pleno crecimiento: muchas investigaciones demuestran que la gente conectada realiza compras cada vez con mayor regularidad. Según Nielsen el 13% de los conectados a Internet han adquirido algo en la red al menos una vez. Lo cierto es que la gente en la red no está ahí por el hecho de comprar algo. La razón por la que la gente no compra es por la inseguridad al proporcionar información, según su percepción de ésta en la red. El índice que compra en la red aún no sobre pasa del 15%, pero el 42% de la muestra en la investigación de Nielsen respondió que ha utilizado la red para cerciorarse al menos una vez por semana de un producto o servicio que posteriormente adquiere. “De una compra realizada en línea, 3 son realizadas offline como resultado de la consulta de la red acerca del producto”<sup>270</sup>.

El éxito se debe a la interactividad del Web, esto significa que desde el enfoque comercial, se debe convencer al usuario de que él está obteniendo la información y no que se le está dando como sucede ordinariamente<sup>271</sup>. Los usuarios se sienten activos copiando la información de la red, en vez de esperar pasivamente a recibirla vía telefónica, fax o por correo. El atractivo del Web es el resultado del interés de la gente de manejar la PC y querer saber que hay en la red. El primer impacto al acceder a Internet es la sorpresa al observar la gran posibilidad de poder de decisión que la red ofrece; decidir ver un archivo sobre “La invasión de los moros a la Península Ibérica” en una computadora en España un momento y luego dar un salto a Arabia Saudita para conocer algo sobre la cultura árabe y regresar a Europa para observar la muestra que se ofrece sobre el arte español con influencia árabe en un museo en Finlandia, haciendo conexión desde una máquina en la Ciudad de Aguascalientes, México, es algo asombroso y que ejemplifica el segundo punto importante para el usuario de la red, que es cuando encuentra en la red información de interés personal. “El Web puede ser utilizado para el trabajo, la escuela ó la vida cotidiana”. Entonces es cuando una persona se convierte en un cybernauta navegando sin fin en la red, surfando libremente para ver que más hay de su interés.

Al ser un medio interactivo se pueden hacer configuraciones personalizadas, permitiendo la interacción usuario-empresa; la persona que navega en el Web es un visitante a la empresa, solo que de manera electrónica, por eso se debe cuidar cualquier detalle para causar una grata impresión. Crear un Web es como crear una presentación, demostración o un CD-ROM, se requiere del copyright, diseño de gráficos y la

---

<sup>270</sup> O'Keefe, *op. cit.*, p. 15

<sup>271</sup> Sterne, Jim., *Using WWW for Customer Service*, p. 114

atención a la experiencia del prospecto.

Comprar en red es algo nuevo, y la tendencia natural es hacia resistirse al cambio. El cliente debe observar una ventaja al negociar con la empresa vía Web. Puede haber descuentos especiales, disminuir los costos de distribución al vender directamente al cliente, (algunas veces éstos llega a ser el 70% del costo final) entre otros. Los productos deben ser vendidos a más bajo costo que si se hiciera la venta en el super ó algún distribuidor. La estrategia debe ser "decir, no vender -tell, no sell-"<sup>272</sup>.

El WWW permite a una empresa crear una biblioteca electrónica de materiales disponibles para cualquiera que cuente con conexión a Internet. Multimedia hace que más que los límites para tener presencia, sea la tecnología, para crear un Web, la creatividad e imaginación pondrá los límites. Por eso es que se deben tener objetivos realistas en base a lo que el Web puede proporcionar<sup>273</sup>. Internet requiere de creatividad para que sea explotado como un medio eficiente, para determinar el alcance se puede cuantificar su efectividad de diversas formas: hits x sesión, cantidad de usuarios, implicaciones geográficas (% nacionales), fomento al trabajo en cooperación internacional, cobro de publicidad x click en anuncio no por impacto, etc. El promedio estimado de visita a una página Website es de 8 a 10 minutos<sup>274</sup>.

Según los hallazgos encontrados en un estudio realizado por la Wayne State University y el Michigan Small Business Development Center, en empresas pequeñas y medianas con presencia en Internet; encontraron que las principales características de un buen Website son:

- El acceso al Internet debe ser rápido.
- Conocer lo que la audiencia quiere y espera del Website.
- Recibir retroalimentación de los usuarios.
- Establecer grupos de discusión, para charlar sobre asuntos de la industria, dar respuesta a preguntas, etc.
- Establecer una sección de oportunidades de empleo.

---

<sup>272</sup> Dahl y Lesnick, op. cit., p. 258

<sup>273</sup> Sterne, Jim., Using WWW for Customer Service, p. 115

<sup>274</sup> idem, Moctezuma

- Establecer la filosofía de la empresa.
- Colocar un libro de visitantes para permitir que el cliente reciba información futura personalizada.
- Hacerlo lógico para su fácil manejo.
- Tener una sección sobre comentarios de clientes satisfechos.
- Tener sección de preguntas frecuentes (FAQ, Frequently Asked Questions)
- Prometer respuesta de e-mails a más tardar en 3 días.
- Incluir reconocimientos o premios de calidad y registros recibidos.
- Hacer ligas (links) a organizaciones u otras empresas para que el cliente pueda obtener información de la industria.
- Proveer pequeñas fotos escaneadas del producto usando diseños en dibujos (cartoon) o un formato lineal para disminuir el tiempo de transmisión de archivos en la red o downloading.<sup>775</sup>

Las páginas no solo son para verlas si no para hacerlas, esta premisa es básica para la Mercadotecnia en Internet. Se requiere contar con personas generadoras de contenido, que proporcionen información fresca con estructuras reactivas de soporte interno para dar solución a los usuarios, dando pie a la aplicación del micromarketing como personalización masiva, siendo está la ventaja más positiva para la mercadotecnia en Internet (Ver Gráfico 28). El Internet tiende a personalizar, cuando esto sucede se crean ligas fabricante-consumidor, lo que fomenta la lealtad, proporciona información valiosa y crea diferenciadores reales, creando una comunicación directa del consumidor al fabricante, y del fabricante al consumidor.

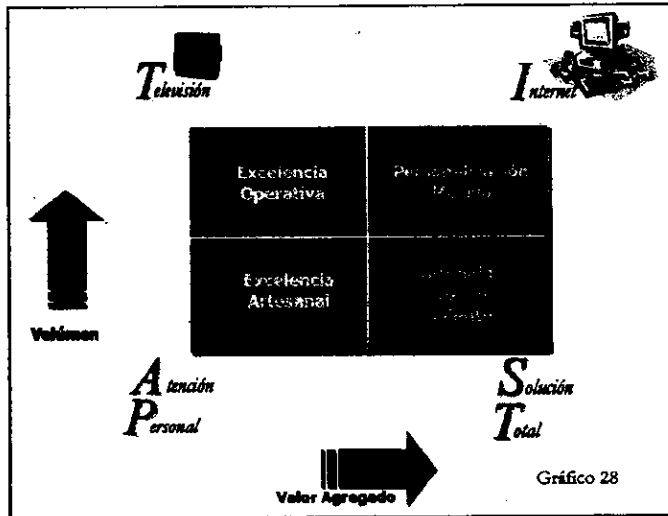
Los retos que tiene la Mercadotecnia en Internet para un adecuado diseño del Web son:

- Proporcionar las herramientas adecuadas para navegar en el Web.
- Crear suficiente interactividad. "Un Web no es algo que una persona lee, es algo que se hace, visitar un Website es una actividad". Cuando se lee algo el usuario está actuando de manera pasiva; si lo lee está atento de esto, cuando lo ven, aprenden; cuando lo hace, se transforma en maestro. Un Web que

---

<sup>775</sup> Michigan SBDC, op. cit., p. 26

interacciona con el consumidor será exitoso ya que tendrá a sus usuarios interesados en aprender más acerca de los productos, obteniendo un mayor impacto de mensaje y comprensión de lo que es y se hace en la empresa.



- Captar exitosamente la retroalimentación por parte de los que nos visiten en el Website ó que de alguna manera se interesan por lo que hacemos<sup>276</sup>.
- El Web debe mostrar la misma o inclusive mejorar la imagen de la empresa.
- La mezcla de Internet (Servicios de Internet: WWW, E-Mail, IRC, FTP, Gopher, entre otros) debe ir acorde a los fines de la estrategia de negocio de la empresa offline ó fuera de la red.

Con el Internet se pueden crear comunidades virtuales donde los usuarios interactuen entre sí, conferencias con personalidades, pláticas de interés y focus groups, con esto la gente se siente parte de un grupo y se percibe que la empresa tiene interés en ellos. La red propone la creación de nuevas estrategias de ventas,

<sup>276</sup> Sterne, Jim., Using WWW for Customer Service, pp. 1-22



distribución, publicidad, cobranza, presentación de la información, realización de alianzas y creación de *empresas virtuales (asociación de empresas especialistas en nichos)*.

Estar en la red antes de que sea demasiado tarde es la mejor decisión. En este sentido aún es atractivo ser de los primeros con presencia Web en un nicho, o bien ofrecer algo único e impactante que pueda captar la atención de todos los medios y de esta manera la presencia en Internet comenzará a ser productiva y rentablemente justificada.

Las 4P's (Precio, Producto, Promoción y Plaza) Tradicionales y otros conceptos importantes de la mercadotecnia, se ven inmersos en el comercio digital y a través de Internet se llevan a cabo estrategias muy interesantes y que *ejemplifican que el comercio en línea es una realidad*.

## A. Productos en Internet

La tecnología afecta la disponibilidad de productos el supuesto paradigma de que la atención debe ser directa al cliente ha sido destrozado; ya no es necesario viajar para obtener un determinado producto ó servicio<sup>277</sup>, a través de la red se pueden transportar dichos productos o servicios de manera digital, o al menos se transporta información relativa al servicio o referencia en caso de productos con presencia en la red; productos digitales como una aplicación de software, un libro digital, reportes a accionistas, reportes financieros, ediciones electrónicas de diarios o revistas, actualizaciones de archivos (Ejemplo: Anti-Virus Norton), cursos de actualización universitaria, cursos de idiomas y posgrados a distancia, videoconferencias, entre otros; corren en la Internet. El producto físico que tradicionalmente el cliente lo recibe en sus manos como algo tangiblemente perceptible, es substituído por información almacenada que a través de una aplicación mecánica como una PC, impresora, CD-ROM, DVD, etc. Dan muestra de su funcionalidad como producto que satisface las expectativas del cliente.

El avance en cuanto la creación de productos digitales es muy grande y se está substituyendo a productos tradicionalmente físicamente perceptibles, siendo los productos digitales dependientes en su totalidad de la aplicación y existencia de la red, lo cual implica una desventaja al tratarse de productos sujetos a una tecnología aún en desarrollo; por obvias razones, el mercado está acaparado por productos o servicios tradicionales. Y que no tendrán un substituto digital, estos productos y servicios basan su presencia en la red en razón de lo importante que es para su imagen aparecer en la red y de la misma manera adentrarse en la Tecnología de la Información y en los sistemas de negocios que la red hace día a día más sofisticados y novedosos.

La presencia de estos productos se relacionan directamente con las características del producto o servicio en sí, y de todo lo que le rodea, beneficios, atributos, valores, empaque, instrucciones, embalaje, servicio posventa y demás accesorios; que en total conforman la imagen y las ventajas que recibirá el cliente con la adquisición del producto o servicio.

---

<sup>277</sup> Paliwoda, Stanley Jr., La esencia de la mercadotecnia internacional, p. 49

De alguna manera tener un producto en la red es similar al proceso de exportación ya que el producto puede ser conocido por cualquier persona con acceso a la red en cualquier parte del mundo, se deben cuidar todos los detalles para realizar esta actividad; el producto se puede ver afectado por las condiciones políticas, económicas, sociales, físicas y legales como podrían ser el clima, la falta de interés literario, las modas, etc. El producto no debe ser sofisticado ni atrasado en relación al target donde se venderá. La tradición de un país también afecta el producto en relación al tamaño de la presentación, el color y accesorios que le acompañen. El ciclo de vida de un producto también tiene su importancia pues mientras en un mercado local un producto se encuentre en la fase de madurez, puede ser introducido al mismo tiempo en otro target extranjero<sup>278</sup>. Estas condiciones específicas son las que afectan la dificultad que conlleva estandarizar un producto de manera global; (Ver Tabla 15) se supone que se debe producir diferentes modelos para cada segmento de mercado que pretendamos atacar, lo cual es muy costoso, pero también se pueden crear modelos líderes para cada país o zona geográfica, adaptando los productos a los mercados locales, con productos básicos estandarizados.

La clave está en crear un producto global estándar difícil de copiar o con características propias únicas que permita mantener los costos de producción relativamente fijos y que en base a las preferencias del mercado target se le puedan agregar tal o cual características o accesorios, satisfaciendo e inclusive superando las expectativas locales en base a un producto en esencia el mismo (estandarizado) globalmente, pero que cumple con lo que el cliente busca para darle un uso acorde a su entorno de interacción.

Con el producto global se crea la capacidad para entender y responder a las necesidades de los clientes y a los requerimientos de los sistemas de negocios en cada mercado crítico<sup>279</sup>. Se busca la homogeneización de la demanda mediante investigaciones que nos muestren segmentos similares en el mundo que permitan aprovechar las economías de escala. Con la venta de productos estandarizados a diferentes segmentos en el mundo, y la aplicación de economías de escala y scope usando software de ingeniería, producción y diseño como el CAD/CAM, se puede producir a baja escala a un precio accesible, el mundo se ve como un solo mercado y se produce para tal efecto. Se fabrica en base a que todos los mercados tienen algo en común; un abrumador deseo de confiabilidad, estandarización con modernidad en todas las cosas a precios relativamente

---

<sup>278</sup> Khambata y Ajami, *International Business Theory and Practice*, p. 380-382

<sup>279</sup> Ohmae, Kenichi, "Managing in a borderless world", *Going global: succeeding in world markets*, Harvard Business Review, 1991, p. 6

Tabla 15

**ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE MARKETING QUE ORIENTAN LA ESTANDARIZACIÓN DEL PRODUCTO**

Clases y variedades Clase del producto		Medidas del mismo	Lejante entre los integrantes de un grupo de marcas	Atención a los mercados Clases
Servicio de soporte	Medios de soporte	Proceso de venta en el comercio	Atención a canales y dependencia de mano de obra	Investigación más que comercio que por exclusión
Características de calidad de los canales de soporte				Cantidades de soporte
Clasificación y calidad	Atención hacia la venta de redes	Formas de control del comercio	Atención hacia la venta redes	Atención y mantenimiento
Impugnación de la dependencia del producto	Exclusión de la atención	Disponibilidad de POP	Intención de mantenerse de soporte	Depositos y control de de los productos
Servicio al cliente	Atención Proceso de atención	Calidad y cantidad de POP	Atención, variedad y apoyo de otros POP	Flexibilidad de servicios prestados
Logística de distribución	El soporte de canales por el cliente	El cliente y su apoyo de distribución	Intención de la posibilidad de la atención de productos	Dependencia de canales y de respectivos costos
Intención de productos	Variedad e impresión	Intención en línea de productos	Intención general de soporte	Intención específica en canales a nivel de y comercio total
Leyes sobre patentes	Leyes de marcas	Control sobre el punto de venta	Intención específica en venta a la venta	La calidad y la cantidad en canales al nivel de un comercio

<sup>280</sup> Levitt, Theodore, Comercialización creativa. The marketing imagination, p. 21

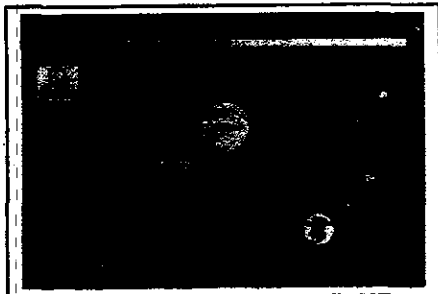
La tecnología se aprovecha para producir una línea de productos más extensa que satisfaga y supere las expectativas de los nichos globales y por otro lado la red permite que encontremos a los integrantes de dichos nichos; de manera específica se puede observar al producto dentro de este entorno global bajo la perspectiva estratégica tradicional. El producto como satisfactor de deseos y necesidades, que requiere de una marca, empaque, embalaje, servicio posventa, entre otros. Para poder ser comercializado.

De manera estratégica, el posicionamiento de un producto dependerá directamente de 3 factores:

- Las características del mercado y el medio ambiente donde se vende el producto.
- La necesidad funcional que satisficará el producto.
- Los requerimientos financieros y la posición competitiva que guarda la empresa en el mercado<sup>281</sup>.

Algunas de las principales estrategias relacionadas con el producto en Internet son las siguientes:

#### ◆ PRESENCIA DEL PRODUCTO Ó SERVICIO EN INTERNET



Un producto, servicio o evento requieren de contar con su aparición que le soporte, generando una imagen al exterior de vanguardia, desarrollo tecnológico, interés por el cliente y posición internacional.

(Gráfico 29 Copa Mundial de Fútbol Soccer Francia '98 WebSite <http://www.france98.com>)

#### ◆ LANZAMIENTO DE PRODUCTOS

Permite que se cree un entorno de expectación respecto al producto próximo a ser lanzado, e inclusive se pueden realizar investigaciones de mercado en línea y se disminuyen los gastos al probar el lanzamiento en una muestra bien estratificada.

<sup>281</sup> ibidem, Khamata y Ajami

❖ **USOS DEL PRODUCTO**

Se hace hincapié en las características del producto ó servicio, sus virtudes sus ventajas y se educa al cliente respecto al producto creando una cultura específica conveniente para la marca, el producto y su empresa.

(Gráfico 30 K-Mart WebSite <http://www.kmart.com>)

**Super K**

Please select: [Country]

General Info | Nutrition | Recipes | Marketing & Preparation

## Nutrición

*A super produce department*

### Bananas

Bananas are an excellent nutrition choice. They are virtually fat-free and contain no cholesterol or sodium. Bananas also provide needed dietary fiber, which is helpful in reducing the risk of some cancers.

Per serving-100 g

1 g protein
2 g fat
22.2 g carbohydrate
5 g fiber

En este sentido las demostraciones del producto o servicio a través de un video clip, permite que el cliente vea como funciona y se utiliza el producto, se puede ahorrar tiempo y dinero en esfuerzos de venta, con el video y el audio se crea una atmósfera especial respecto del producto. El cliente se siente satisfecho al haber visto el producto su uso y características antes de adquirirlo.

❖ **PRODUCTOS DE USO ESPECÍFICAMENTE EN INTERNET**

# SURF WATCH

Sexually explicit material is on the Internet.  
Do you want your kids to see it?  
SurfWatch helps you to decide.

Special Offer  
**\$29.95**

SurfWatch is an award-winning breakthrough software product which helps you deal with the flood of sexual material on the Internet. By allowing you to be responsible for blocking what is being received at any individual computer, children and others have less chance of accidentally or deliberately being exposed to unwanted material.

**Key Features:**

- Blocks World Wide Web, FTP, Gopher, Chat and other sites
- Screens newsgroups for sexually explicit material
- Subscription automatically updates blocked site list
- Fast and easy to install!

Contact SurfWatch today at 1-800-458-6600,  
info@surfwatch.com, or <http://www.surfwatch.com/usrobotics>

Internet por sus características de servicio e interacción entre los usuarios, se conforma como un mercado lucrativo donde día a día aparecen nuevos negocios que van desde conexiones a la red con características particulares (AOL, Compuserve, Internet México, Infosel, etc.), suscripciones a diarios y revistas de ediciones electrónicas, servicios de intercambio de e-mails con gente de todo el mundo, pago por acceso a chats, videoconferencias, conciertos, interfaces de reservación y solicitudes de servicio, entre otras. Surf Watch es un bloqueador de acceso a páginas de pornografía en Internet.

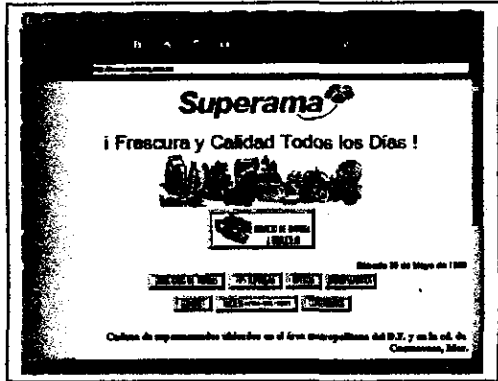
(Gráfico 31 Surf Watch WebSite  
<http://www.surfwatch.com>)

#### ❖ LANZAMIENTOS DE TEMPORADA

Productos que dependen mucho del medio ambiente o de la época y a través de la red está temporalidad puede ser reconocida como tal y aprovechada como una ventaja para el cliente.

(Gráfico 32

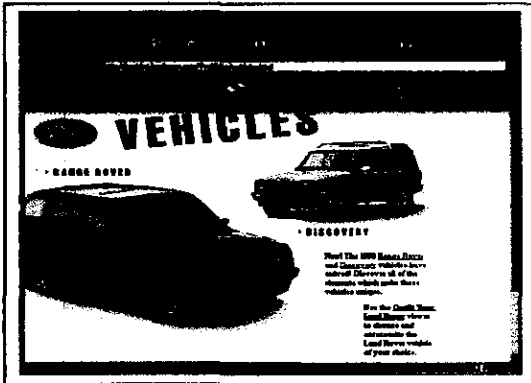
Superama WebSite <http://www.superama.com.mx>)



#### ❖ ACTUALIZACIÓN DE PRODUCTOS DIGITALES

Ya que el mercado del cómputo es sumamente competido, el interés que existe por satisfacer y superar las expectativas del cliente, crea una actitud de mejora continua y se ve reflejado esto en la creación de productos cada vez mejores, como en el caso de las últimas versiones de software, navegadores de Internet y las actualizaciones de antivirus en línea (Ver Gráfico 36).

#### ❖ ELABORACIÓN DE PRODUCTOS "A LA MEDIDA DEL CLIENTE"



Esta es la parte donde convergen un producto y la Internet, la interactividad es lo más importante. Una página Web no es para leerse, si no para hacerse. El cliente no necesita de un vendedor (dependiendo del producto), los prospectos pueden elegir color, estilo, configuraciones, métodos de envío y formas de pago.

El cliente percibe que el producto esta hecho a su medida, después de todo él mismo influye en el proceso de diseño; Internet ofrece que la presencia del producto sea interesante, divertida o útil para el cliente, por ejemplo con el Outfit de Land Rover el cliente puede elegir una gama de posibilidades referente al modelo y los accesorios que se ofrecen.

(Gráfico 33 WebSite <http://best4x4.landrover.com>)



# Outfit your Land Rover

<http://best4x4.landrover.com>



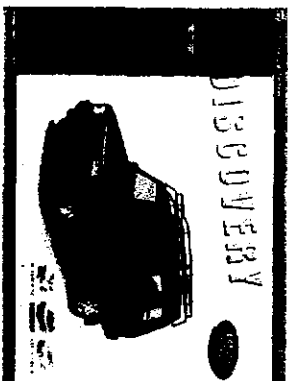
1 Modelo Range Rover color plata, que tal cambiar a...



Modelo Discovery color plata, llantas Cyclone pero...



El Defender 90 en rojo es una buena opción.



Unos Roof Rack Adventure ...



En azul, y agrégandole...



Y cambiando la carrocería en blanco, o inclusive



## B. Fijación del Precio en Internet

El precio es la cantidad de dinero que se necesita para recibir en intercambio la combinación de producto y los servicios (más valor agregado) que lo acompañan. El precio de un producto es una oferta para probar el pulso del mercado, si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es el correcto; si le rechazan debe cambiarse el precio con rapidez o bien retirar el producto del mercado<sup>282</sup>. La fijación del precio es una de las tareas más complicadas de la mercadotecnia, el precio debe ser lo suficientemente rentable como para otorgar ganancias y lo justamente alcanzable para que el mercado lo pague. La clave del precio esta en determinar el valor que los clientes perciben en él. El valor es resultado de la satisfacción y beneficios que el producto les proporcione a cambio del desembolso monetario que tienen que realizar. El precio debe ser óptimamente balanceado, con la finalidad de lograr el mejor grado de ventas y utilidades, acorde a los objetivos planteados por la empresa en el sentido de maximizar utilidades y la participación en el mercado<sup>283</sup>.

En condiciones radicales, de crisis y bajo poder adquisitivo; se complica la manera en como se establece el precio, en este sentido la interacción entre mercadotecnia y producción es muy importante para definir cuánto, cómo producir, cuánto invertir de acuerdo a la demanda esperada del producto. La fijación del precio debe ir de la mano de las variables del costo, demanda del producto y la competencia. La determinación del precio conlleva a la investigación promoviendo el análisis y la segmentación de mercados<sup>284</sup>. El ambiente actual requiere la aplicación experimentada de costos que permita la mezcla de precios con diferentes grados de utilidad que tolere de manera general la obtención de una utilidad satisfactoria para la empresa y precios acordes a la realidad del poder adquisitivo del mercado.

Los tiempos actuales demandan menores costos de fabricación logrando el liderazgo en costos, ya que ello permite que se ofrezcan mayores atributos a menores precios logrando por tanto una mayor percepción del valor. El cliente busca recibir más por lo que paga, es decir, superar sus expectativas. Las empresas buscan darle valor agregado a sus productos, un mejor servicio, servicio de entrega, variedad de presentaciones,

<sup>282</sup> Fischer, de la Vega, Laura. *Mercadotecnia*, p. 157

<sup>283</sup> *idem*, Khambata y Ajami, pp. 389-392

<sup>284</sup> Artell, *loc. cit.*, pp. 136-139

respaldo técnico, asesoría e imagen empresarial. El precio debe ir justificado por el producto y los beneficios que otorga al cliente con un enfoque estratégico<sup>285</sup>.

Aplicando herramientas estratégicas como la etapa del ciclo de vida del producto, su posición ante la competencia, su posición en el portafolio de productos del Boston Consulting Group, el posicionamiento que busque la empresa para el producto (Ver Gráfico 21), la descripción y análisis del target a atacar, el perfil del consumidor, la periodicidad del producto (es decir, su temporalidad de venta a partir de su lanzamiento ó inicio de comercialización hasta la disminución total de su demanda) y que el producto cuente con un sello distintivo, (diferenciador del producto), se podrá elegir una estrategia basándose en información veraz, que soporte dicha decisión.

El hecho de tener presencia en Internet no implica que se tenga que cambiar el proceso de la fijación de precios tradicional; sin embargo influye de manera directa en la posibilidad de alcanzar ventas en un mercado extranjero y hacer del precio una ventaja competitiva (Ver Gráfico 35). La competencia por precio en la red es a muerte, comprar en línea es relativamente más sencillo, y el cliente puede realizar comparaciones rápidamente, solo con hacer un click se puede comprar y decidir<sup>286</sup>. Si se tiene buena calidad en el producto y precio se verá reflejado en un incremento de ventas gracias a la presencia en la red.



Gráfico 35

[Click here to find out more!](#)

En Internet se han creado estrategias respecto al precio. La estrategia de disminuir precios en productos ofrecidos en línea, se deriva a manera de atraer a la gente a que compre vía Internet obteniendo el mercado mayor confianza y creando el hábito de comprar en la red (Ver Gráfico 36), en contra parte se sacrifica un poco la ganancia de estas ventas, de manera relativa ya que al vender directamente a través de la red, genera una disminución en los gastos y costos derivados de la cadena de distribuidores, se ahorran costos y estos son aplicados a favor del cliente con una disminución en el costo final.

<sup>285</sup> Ávila, Montes de Oca, op. cit., p. 67-89



Gráfico 36

En la Mercadotecnia en Internet fijar el precio para todos los mercados por la globalización es complicado lo ideal es la estandarización del precio, sin embargo hay diferentes situaciones y condiciones económicas, políticas, laborales, etc. que influyen para determinar las diferencias que deben existir en cada mercado respecto al precio. Los factores generales a considerar para la fijación del precio de manera global deben ser los siguientes:

- Los objetivos estratégicos de la empresa.
- El costo-beneficio buscado con relación al costo de producción acarreado.
- Las fuerzas competitivas existentes en relación con la demanda del producto<sup>287</sup>.

Estandarizar un precio de manera estratégica es algo utópico, después de todo, el ingreso promedio y el estilo de vida en el mundo no están estandarizados además de que afectan las necesidades del consumidor y la cantidad de dinero que puede destinar a pagar por adquirir un producto o servicio por más grande que sea su necesidad o deseo a satisfacer. Se puede ofrecer un precio similar a toda persona en la red de cualquier parte del mundo, pero eso no acarreará como resultado que el precio sea una ventaja competitiva. Si se busca obtener dicho fin, se requiere conocer el mercado meta y su comportamiento respecto al precio y todo lo que esto conlleva.

Un factor a estudiar en la fijación de precios en Internet por su relevancia es la consideración de los descuentos y bonificaciones; estos son en sí una disminución al precio, algunos representan un verdadero sacrificio para el margen de utilidades, sin embargo esto puede ser compensado con el incremento en el volumen de ventas generado por el descuento. En la red los descuentos y precios especiales son muy comunes y se derivan de la aplicación de estrategias respecto a:

<sup>286</sup> Dahl y Lesnick, loc. cit., p. 58

<sup>287</sup> ibidem, Khambata y Ajmani, pp. 389-392

- Apoyo a la fidelidad de la marca (Ver Gráfico 31).
- Diferenciación de segmentos de mercado.
- Categorización del cliente por volumen de compras.
- Ofertas y promociones especiales (Ver Gráfico 37 y 38).
- Opciones de pronto pago.
- Pago anticipado.
- Pago de contado.
- El tamaño o estructura del distribuidor.
- La zona geográfica de que se trate<sup>288</sup>.

El descuento debe ser utilizado discretamente, a fin de alcanzar los objetivos determinados según la estrategia y no debe ser un sacrificio para la obtención de utilidades, un descuento o bonificación debe alcanzar un mayor volumen de ventas que el estimado sin la consideración de dicho descuento, es decir un descuento a la larga debe generar un aumento de ventas que influya en la obtención de mayores utilidades para la empresa.



Gráfico 37 (Tienda en Línea de Francia '98 -<http://store.france98.com>-) y 38 (Banner de Audio Book Club)

<sup>288</sup> ídem, Ávila Montes de Oca, p. 81

### C. Influencia del Internet en la Determinación de la Plaza

Los distribuidores realizan funciones que el fabricante no puede hacer, el distribuidor es un especialista, dedicado a hacer llegar los productos a manos de los clientes con la mayor eficiencia posible. La relación entre productor y distribuidor debe ser vista como si se tratase de una relación entre socios, dispuestos a invertir y hacer negocios, para que ambas partes se beneficien, una buena distribución permite que un mayor número de productos llegue al mercado. Se debe hacer un esfuerzo para elegir los canales de distribución adecuados, estableciendo relaciones duraderas con altos estándares de operación que aseguren el éxito para la distribución del producto. De acuerdo a la planeación se determinará el tipo de distribución que se busque (intensiva, selectiva y exclusiva, según sea el caso)<sup>289</sup>.

Un canal de distribución es la combinación de instituciones a través de las cuales un vendedor hace llegar sus productos al cliente final. Es cuestionable la participación de estas instituciones ya que los beneficios que obtienen se derivan del aumento del precio al consumidor final<sup>290</sup>. Aún cuando no cumplan con otorgar un beneficio de tiempo o lugar para el cliente. De cualquier manera, el que existan no debe ser considerado una situación negativa; las decisiones de distribución deben dar al cliente el beneficio del producto en el tiempo y lugar deseado, de ahí la importancia de tomar decisiones adecuadas en la selección de los distribuidores. Para definir que canales se van a elegir, se debe considerar cuales son los mercados meta y como se pretende llegar a estos; facilitando el proceso de decisión. El objetivo es obtener un máximo ingreso a un mínimo costo de distribución<sup>291</sup>.

La función de distribución incluye el proceso crítico de asegurar que los productos de una firma se encuentren en el sitio adecuado para su venta en el justo tiempo y en la cantidad justa que el cliente determine. El tipo de producto establecerá el tipo de distribución así como el canal que sea necesario.

La distribución ya de por sí compleja de manera doméstica, se vuelve más complicada en el entorno

---

<sup>289</sup> *Ibidem*, Ávila Montes de Oca, pp. 134-141

<sup>290</sup> Peter y Donnelly Jr., *Marketing Management Knowledge and Skills*, p. 176

<sup>291</sup> Fischer de la Vega, *op. cit.*, p. 208

internacional, por la existencia de dos variantes:

- a) La transportación de los productos del mercado doméstico hasta el mercado extranjero.
- b) El establecimiento de canales de distribución interna en el mercado extranjero<sup>292</sup>.

El comercio internacional requiere de un estilo de administración flexible, que se ajuste a cada una de las características de los mercados. Cada país es diferente y el papel que juega el distribuidor es el de puente hacia el mercado, es una extensión de la empresa en un mercado meta. Lo que se espera de un distribuidor es:

- Conocimiento del mercado, debe estar relacionado con la naturaleza y el sistema de los métodos del mercado.
- Conocimiento sobre importación y venta de productos similares, debe estar acostumbrado con todos los mecanismos de ordenamiento, embarque, aseguramiento, pago de impuestos, obtención de licencias de importación y otros trámites<sup>293</sup>.

Los canales de distribución le dan valor agregado al producto, como por ejemplo tener una mejor presentación en el Punto de Venta (Point of Purchasing -POP-). Las funciones a realizar por parte de los canales de distribución son:

- Almacenamiento y distribución
- Servicio al cliente (crédito)
- Transporte de mercancías
- Información al fabricante (acerca del mercado)
- Administración de ventas y mercadotecnia
- Bancos de información acerca de los consumidores<sup>294</sup>

Por otro lado, la manera de comprar ha cambiado, las tiendas de descuento, el boom del telemarketing y la telemercadotecnia interactiva han afectado a la distribución. El cliente busca que las empresas suministren productos y servicios para que sus decisiones sean bien razonadas y efectivas<sup>295</sup>. Las tiendas de bodega

<sup>292</sup> *idem*, Khambata y Ajami, pp. 392-393

<sup>293</sup> *ibidem*, Ansell, p. 188

<sup>294</sup> *ibidem*, Ávila, pp. 134-141

<sup>295</sup> Minkin, Bary Howard, *El futuro en los negocios*, p. 19

proporcionan gran variedad, mientras los detallistas tienden a contar con lo básico, el uso de la PC ayuda a los detallistas a diferenciar las tendencias del mercado y a ser competitivos.

El correo electrónico adquiere mayor importancia, en general, puede decirse que los canales de distribución y las relaciones con los consumidores finales dependerán en gran medida de la microelectrónica. Será habitual contemplar las operaciones de compra-venta que realice una persona en un país al almacén en otro país, con entrega y servicio de primera clase<sup>296</sup>. El uso de la red también permite que la relación de socios entre productor y distribuidor sea más fuerte, creándose un lazo de comunicación directa donde se puede dar asesorías, conferencias, consultas y entrenamiento, al aplicar chats o videoconferencias. Se puede cooperar también a través del desarrollo de proyectos compartidos de investigación de mercados para conocer el comportamiento de cliente a través de tecnologías tan revolucionarias como el scanning.

Al tener presencia en la red y conseguir ventas en línea, el productor estará compitiendo de manera directa con sus distribuidores, esto puede traer importantes problemas, sobre todo cuando en los distribuidores no se ha constituido la idea de solidarizarse con sus productores y tiende a creer que el productor les agrade al vender directamente al cliente, de esta manera se deben considerar opciones alternativas. Una de estas es que en el Web se enlisten a los diferentes distribuidores donde se puede adquirir el producto (Gráfico 40 y 41), sin embargo luego del convencimiento logrado por el Web, si se pide algún otro paso diferente como llamar por teléfono, ir a algún sitio o imprimir y mandar por correo se puede perder lo alcanzado por el Web y lo más importante, la venta. Por lo tanto se requiere de que la venta sea cerrada en el Web y se tenga alguna opción o trato con los distribuidores para enviarles pedidos previo acuerdo<sup>297</sup>; como en el caso de Amazon.com que es una de las librerías más importantes en Internet y a través de una alianza con FedEx hace llegar los libros a sus clientes (Gráfico 39).

Los costos para la empresa pueden ser disminuidos al usarse el Web, al no requerir el cliente transportarse hasta una sucursal o distribuidor para llenar un pedido, y luego esperar a recibir el producto, se puede ahorrar este proceso, enviando electrónicamente la información de la venta, y la empresa se enfoca en el proceso de distribución. El beneficio para el cliente consiste en la posibilidad de la inmediatez de respuesta: built to order,

---

<sup>296</sup> *ibidem*, Ávila, Montes de Oca, p. 141

<sup>297</sup> Sterne, Jim. *World Wide Web Marketing*, p.256-257

just in time e inclusive Internet time.

Una vez más queda de manifiesto la necesidad de crear alianzas estratégicas con distribuidores competitivos obteniendo beneficios mutuos. Las alianzas permiten adentrarse a la globalización y ayudan a servir al cliente global; por ejemplo la empresa química Glaxco (Inglaterra) para atacar el mercado de Estados Unidos realizó una alianza con farmacéuticas japonesas para la distribución de sus productos, sin la intención de crear empresas en Estados Unidos, lo cual permite llegar al mercado target, sin un mayor grado de inversión en infraestructura<sup>294</sup>.

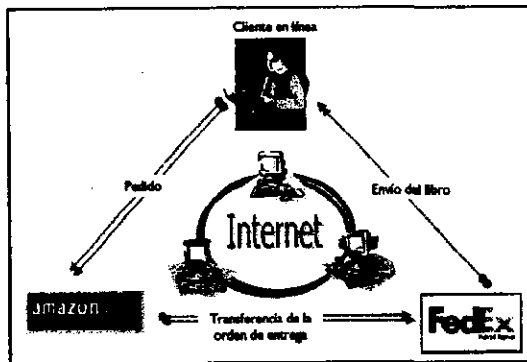
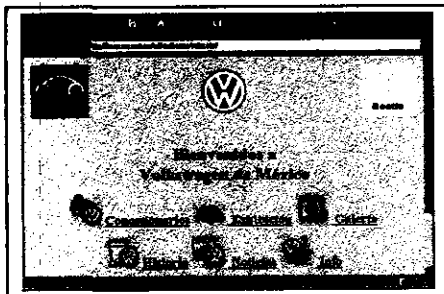


Gráfico 39 Proceso de comercialización de Amazon.com

De la misma manera, tener un negocio en red puede hacer posible no necesitar de los intermediarios, los negocios de productos digitales o sustitutos como las publicaciones tienen en el Web la posibilidad de publicar digitalmente y esto disminuye costos enormemente. Otra posibilidad se refiere al procesamiento de órdenes y a que al contar con catálogos en línea el productor puede enviar la orden a su distribuidor más cercano para su surtimiento y así no se incurre en problemas con los distribuidores y se da un mejor servicio.



El Web permite que el comprador ordene sin ninguna presión y que el procesamiento sea a menor costo para el productor, haciendo llegar el producto por el mejor canal.

Gráfico 40 Volkswagen de México WebSite  
<http://www.vw.com.mx>





## Concesionarios Volkswagen



### Mapa de la Zona Centro

Haga click en el estado que quiere visualizar



**Hidalgo**

**Veracruz, Jalisco, Colima, Guerrero**

**San Luis Potosí, Querétaro, Hidalgo, Tlaxcala**

**México, D.F., Hidalgo, Veracruz, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Tlaxcala**



Gráfico 41 Manejo de concesionarios en el Web de VW de México

<p><b>Automóviles de Querétaro, S.A. de C.V.</b>          Blvd. Vial Alderich          20000 Querétaro          Telf: (41) 12-37-04          Telf: (41) 12-22-92          Fax: (42) Int. 21</p>	<p><b>Vehículos Automotores de Querétaro, S.A.</b>          Av. Y. M. Ramírez No. 175704          Col. Lomas del Valle, 20000          20000 Querétaro          Telf: (41) 12-99-00          Telf: (41) 12-88-87          Fax: (42) Telefonía 10</p>
---	--

208 ibidem, Khambata y Ajami, p. 294

#### D. Promoción en el Internet

La promoción es la conjunción de esfuerzos promocionales que la empresa realiza durante un período de tiempo determinado, con el fin de aumentar las ventas principalmente. Estos esfuerzos buscan una venta personalizada o no personalizada según sea el caso<sup>299</sup>. El objetivo es llevar el producto al cliente de manera directa o indirecta; el proceso consiste en, realizar de manera planeada esfuerzos de mercadotecnia adicionales a los normales para obtener beneficios adicionales, económicos, de participación de mercado o de obtención de información.

La mezcla de promoción incluye ventas directas, promoción de ventas, relaciones públicas y publicidad, la promoción busca crear una relación de ventas duradera entre la firma y sus clientes. La promoción tiene mucho que ver con la segmentación de mercado que se haya realizado, ya que de acuerdo a esta se va a determinar las técnicas de promoción a emplear<sup>300</sup>.

La venta directa es un proceso que tiene como finalidad informar y persuadir a los consumidores para que compren determinados productos ya existentes o novedosos, es una relación directa de intercambio entre vendedor y consumidor, permite una retroalimentación directa del cliente. En la venta directa el envase y empaque son elementos de promoción, se pueden utilizar para atraer la atención del cliente, indicar el contenido del producto, características, usos y ventajas. En Internet la venta directa está aún en sus etapas iniciales, la seguridad de las transacciones es un factor que impide, al menos psicológicamente que la venta se realice 100 % electrónicamente, se ha optado por desarrollar labor de venta en la red y luego se cierra la venta de manera personal o por algún otro medio; sin embargo ya es un hecho que a través de la red se puede realizar todo el proceso de la venta, ofreciendo mayores beneficios de comodidad para el cliente y disminuyendo los costos para la empresa al abatir gastos por establecimiento y procesos.

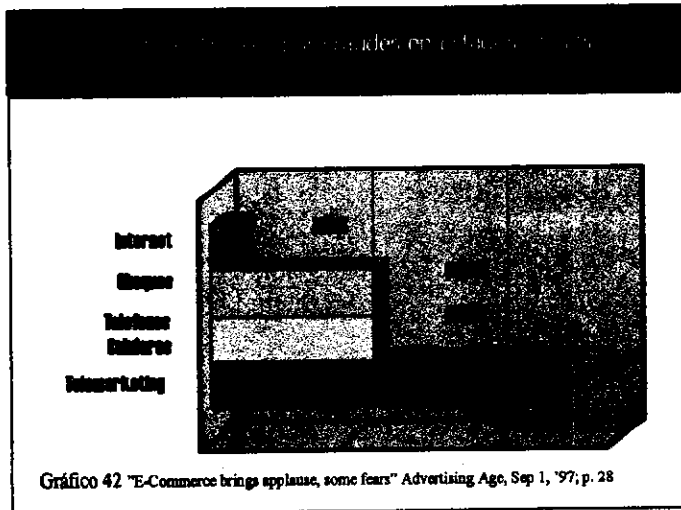
La seguridad de transacciones en Internet ha sido mitificada, ya que todo lo que se dice sobre Internet en su mayoría es anecdotal, derivado del poco tiempo que tiene el comercio en la red. La transmisión de los números de cuenta y de la tarjeta de crédito son encriptados y no es costeable para un hacker o cualquier persona que quiera conocer dichos números pasar varias horas en una PC tratando de descryptar un código para obtener

---

<sup>299</sup> Peter y Donnelly Jr., op. cit., p. 238

<sup>300</sup> Khambata y Ajami, op. cit., pp.384-389

un solo número, se ha hecho mala fama del Internet, en una investigación realizada el año pasado en Estados Unidos por el National Fraud Information Center (Ver Gráfico 42), Internet en comparación a los teléfonos celulares, expedición de cheques y telemarketing tiene un menor índice de pérdidas cometidas en actos fraudulentos<sup>301</sup>.



Por otro lado, las relaciones públicas son una área de desarrollo en el cyberspacio, un Web siempre tiene algo de publirelacionista, al presentar lo que es la empresa virtualmente, el producto, los videos de la empresa, entrevistas, videoconferencias, chats, grupos de conversación, etc. La red es un amplio campo disponible para el desarrollo de actividades publirelacionistas (Ver Gráfico 43).

La publicidad tiene un lugar muy especial en la red debido a su capacidad de interactividad y segmentación de una audiencia global, en Internet se pueden enviar mensajes con características particulares, que hacen del Internet un medio ideal para el desarrollo de campañas publicitarias sumamente innovadoras.

<sup>301</sup> Wagner, Mitch, "E-Commerce brings applause, some fears", Revista Advertising Age, Septiembre 1, '97, p. 28

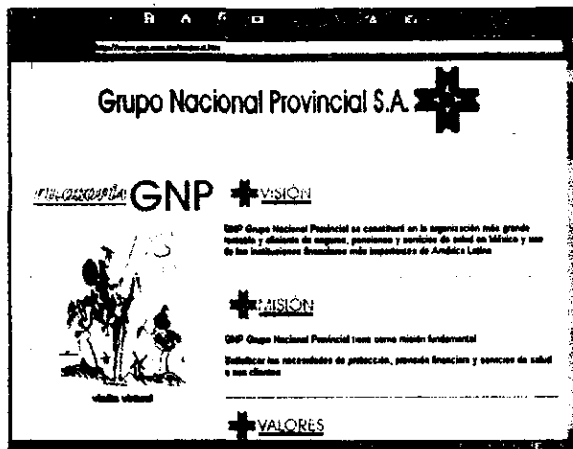


Gráfico 43 GNP WebSite <http://www.gnp.com.mx>  
 Actividades de Relaciones Públicas en Internet, como la opción de la  
 Visita Virtual

La promoción de ventas consiste en dar a conocer en forma directa y personal el producto, ofreciendo valores ó incentivos adicionales del producto o de su entorno a vendedores y consumidores, se utiliza para lograr aumento de ventas inmediato y dar a conocer el producto; según la American Marketing Association la promoción estimula el deseo de compra de los consumidores y la efectividad de los comerciantes

mediante exhibidores, demostraciones, exposiciones y diversos esfuerzos de venta no repetitivos<sup>302</sup>.

Los objetivos de la promoción de ventas son:

- Apoyar el lanzamiento de nuevos productos
- Promover nuevos usos y cambios del producto
- Obtener información de mercado incluyendo el perfil del consumidor a través de cupones
- Otorgar apoyo promocional a los canales de distribución
- Contrarrestar acciones agresivas de la competencia manteniendo o reafirmando las preferencias del consumidor
- Equilibrar o incrementar la participación del mercado ó market share
- Enfrentar competencia internacional o entrar a un nuevo nicho de mercado
- Hacer uso de economías de escala

<sup>302</sup> Fischer de la Vega, op. cit., p. 253

- Desarrollar una estrategia globalizadora
- Ayudar a romper con la inmunidad del mercado alcanzando una ventaja competitiva y una diferenciación
- Estimular ventas
- Aumentar ventas en épocas críticas
- Obtener ventas de productos en etapa de declinación y con muchos inventarios existentes

La promoción debe darse en un período de tiempo definido, ya que una estrategia de constante promoción puede afectar la utilidad de la empresa. Para desarrollar una promoción de venta hay que considerar a la investigación como un factor relevante para determinar las motivaciones de los clientes seleccionando los incentivos a desarrollar en la promoción. Dependiendo de las motivaciones del mercado meta, se puede elegir la alternativa promocional a utilizar.

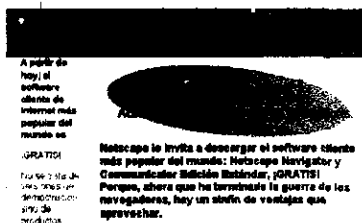
Las principales opciones estratégicas promocionales son las siguientes:

- Rifas de obsequios
- Obsequios de servicios complementarios al producto
- Concursos
- Obsequios de cantidades adicionales de producto
- Tarjetas con atenciones y servicios especiales para clientes distinguidos
- Cursos gratis de capacitación para manejo de productos
- Cupones de descuentos
- Muestreo de producto
- Cupón de información adicional<sup>303</sup>

---

<sup>303</sup> *ibidem*, Ávila, Montes de Oca, pp. 130-134

Las estrategias de promoción más comunes son los premios, cupones, muestras, concursos y sorteos. Los premios y obsequios buscan convencer al cliente de comprar un determinado producto cuando le ve. Lo que se busca es que su decisión de compra sea favorable a nuestro producto, acostumbrando a los consumidores a consumir los tamaños grandes de los productos, de las características que necesitamos se vendan ó bien que sean más conocidos. El premio debe ser atractivo y útil para el cliente acorde con el producto que se ofrece (Ver Gráfico 44). Los cupones buscan atraer a los consumidores hacia un determinado producto ofreciendo un precio reducido en un período definido. Los cupones en Internet ofrecen descuentos para que la gente en línea se interese y compre más ya sea en línea ó en una tienda; esto puede ser especialmente efectivo cuando se obtiene información de los clientes referente a sus hábitos y situación demográfica, que debe ser utilizada en la creación de una base de datos donde contemos con dicha información disponible.



**Gráfico 44**  
**Netscape WebSite** <http://www.netscape.com>  
 Regalo gratis de un navegador para Internet, la finalidad de Netscape es convertirse en el líder de navegadores en la red, por tanto para este fin regala el software a quien lo desee.

Las muestras son una estrategia en donde el producto es en sí, el principal incentivo, se logra que el consumidor pruebe el producto, lo conozca y le compare por voluntad propia, para que posteriormente adquiera el producto. Los concursos y sorteos tienen como incentivo que el consumidor gane algo con esfuerzo e inversión mínima. El sorteo da un toque emocional a la estrategia promocional, su costo es relativamente bajo al ser repartido entre los participantes. Unos cuantos son los ganadores y el reconocimiento de la marca es del público participante.

Los concursos en línea pueden servir para que los clientes hagan algo de mayor beneficio para la empresa, como puede ser adquirir una suscripción, obtener un producto más grande, en una presentación en particular, asistir a un evento o inclusive ir a una tienda o con un distribuidor para recabar mayor información referente a la promoción<sup>304</sup> (Gráfico 45).



**Gráfico 45** Oglobo WebSite (<http://www.oglobo.com.br>) Sorteo en línea para cybernautas de Oglobo Online)

<sup>304</sup> Dahl y Lesnick, op. cit., p. 128

Además de estas formas tradicionales de promoción se pueden idear alternativas específicas para Internet:

- Precios especiales y opciones de compra diferentes para los usuarios de Internet (Gráfico 46)

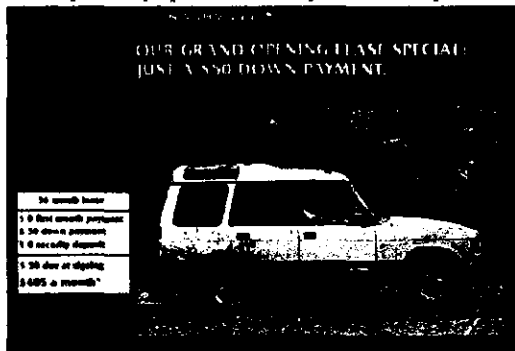


Gráfico 46 Land Rover de Nashville  
WebSite <http://www.landrovernashville.com>  
Opciones de compra diferentes para usuarios de Internet

- Eventos especiales en la red, como conciertos, videoconferencias, chats con personalidades, etc. (Ver Gráfico 47)

La difusión de la promoción puede marcar si es exitosa o no, por esta razón, la promoción debe ser reconocida por los clientes; la campaña promocional debe ir acompañada de publicidad que establezca una comunicación perfecta que emita lo que se ofrece y la identificación del producto. Internet puede ser considerada para este fin de difusión; con creatividad se pueden adaptar las estrategias y alternativas promocionales existentes con un enfoque novedoso, así como crear nuevas opciones.



Gráfico 47  
WebSite Mentos <http://www.mentos.com>  
Ofrecen conciertos en vivo en Internet y se pueden obtener premios.

Una promoción debe ser diferenciada del gran número de anuncios en la red y fuera de esta. Quizás la manera más adecuada de promover un producto es a través de los grupos de discusión ó Newsgroups, ya que cuando se hacen buenos comentarios y se les da asesoría a los clientes acerca del producto, la empresa y demás situaciones de interés común, los clientes se sienten satisfechos por haber sido tomados en cuenta. Para un lanzamiento de productos el correo electrónico es una opción al dirigir un mensaje hacia la audiencia media que tenemos y la

audiencia potencial de nuestro Web y producto (Ver Gráfico 48). Otra manera de dar a conocer una promoción es colocándole en un Web con gran audiencia como una revista o periódico en un banner electrónico con un link ó vínculo a nuestro WebSite. La promoción en Internet puede ir acompañada de esfuerzos offline, como un programa de correo directo que especifique sobre visitar el WebSite con que contamos o bien en impresos (folletos, trípticos, postales, billboards, espectaculares, etc.) que inviten a un WebSite en una hora y fecha específica<sup>305</sup>.

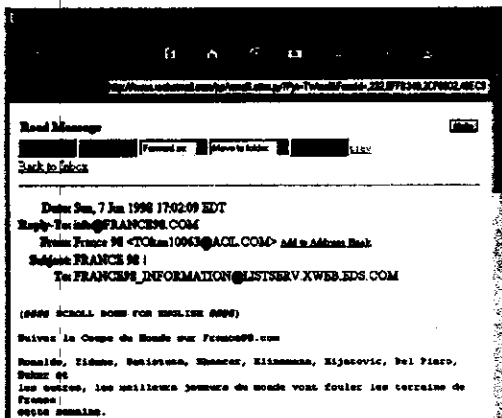


Gráfico 48 (Mensaje de invitación para visitar el WebSite de la Copa Mundial de Fútbol Soccer Francia '98)

La promoción en Internet además de buscar que la gente se acostumbre al uso de la PC y se relacione de manera directa con las empresas, la creatividad y la interactividad permiten que la promoción en la red sea muy atractiva y logre alcanzar sus objetivos, dando apertura a un nuevo campo de acción para el desarrollo de campañas promocionales creativas y novedosas.

<sup>305</sup> O'Keefe, loc. cit., p. 67



## E. Publicidad en el Internet

La publicidad es el uso adecuado de los recursos de comunicación de una empresa, para llamar la atención, informar y motivar la compra de un producto o servicio, utilizando mensajes dirigidos a un segmento de mercado previamente seleccionado<sup>306</sup>. La publicidad informa y lleva indirectamente el producto al cliente, a través de ésta es que el consumidor se informe de los beneficios y bondades del producto. La publicidad ayuda a que el público este mejor educado para seleccionar sus satisfactores, así como ayuda a las empresas para que vendan más.

Uno de los factores por los que la publicidad es uno de los componentes más atractivos de la mercadotecnia para la sociedad en general, es su constante estado dinámico; la publicidad cambia conforme la sociedad evoluciona, los anuncios y mensajes son un reflejo del estado emocional de una sociedad en un período en particular.

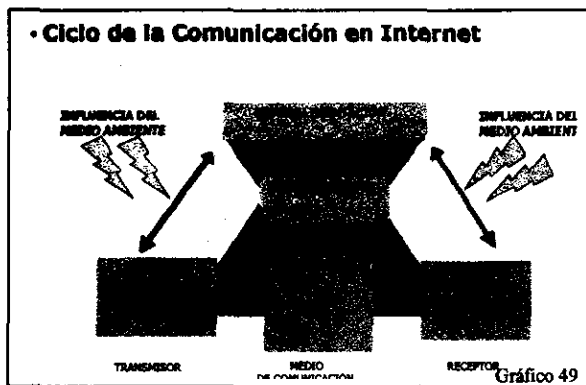
La sociedad cambia y los estereotipos también, la sociedad es más abierta y la moral se transforma, se debe ir acorde con los cambios que experimenta la sociedad. Las crisis económicas y la falta de capital, conllevan a que se busque la optimización mediante opciones como la publicidad multifuncional que puede ser utilizada para alcanzar varios propósitos a la vez, la publicidad cooperativa ó compartida y el micromarketing.

Lo básico es que la publicidad debe evitar el aburrimiento, monotonía y costumbre logrando que el público tenga una percepción diferente del producto y se logre el deseo de compra. El camino para llegar a este fin, es la interacción entre el consumidor y el mensaje o anuncio mismo, la interacción que experimenta quien navega en Internet a través de las más diversas páginas Web; hacen pensar que se ha llegado al grado de que si se realiza publicidad en Internet y se recibe retroalimentación, se ha proporcionado información relevante y a un costo mínimo cerrando el ciclo de la comunicación, a diferencia de otros medios que tienen que luchar constantemente ante la influencia del medio a causa de un desconocimiento del transmisor acerca de lo que realmente le interesa al receptor (Ver Gráfico 49).

---

<sup>306</sup> idem, Ávila, Montes de Oca, p. 150

A través de la interactividad (apertura de un canal de comunicación personal cliente-empresa) intercambiando información, la publicidad puede ser personalizada a tal grado que el mensaje sea en su mayoría acorde con el deseo o necesidad del cliente, el cliente de alguna manera decide que mensaje recibir. Internet debe ser visto como un medio totalmente diferente a los existentes hasta ahora (radio, T.V., cine, prensa, etc.) por que cuenta con características propias, el éxito de la mercadotecnia en Internet depende de crear estrategias innovadoras con respuestas específicas y que se centren en los valores de los clientes, se debe conocer a los clientes lo suficiente como para adelantarse a los valores percibidos. Las estrategias de mercadotecnia en Internet son medidas en relación a la velocidad en que se consideran las nuevas necesidades del consumidor y son convertidas en oportunidades de nuevos negocios<sup>307</sup>.



El Internet es la herramienta más barata de costo efectivo con la que contamos en mercadotecnia. La gente de todo el mundo puede leer nuestro mensaje y se crea una relación de negocios por una fracción del costo de cualquier otro medio. En Internet el espacio para publicidad es ilimitado y barato. Se puede colocar tanta información como se desee por un costo accesible, se pueden colocar fotos videos así como sonidos, es decir cualquier forma de información digital.

Con relación al tiempo consumido es utilizado por los clientes y lo están gastando en nosotros, por eso debe ser aprovechado teniendo productos de alta calidad y presentados de manera atractiva, otorgando un real valor al

<sup>307</sup> Janal, Daniel S. OnLine Marketing Handbook, p. 150

cliente que nos visite. La publicidad en línea, de alguna manera es buscada por el consumidor; ya que ellos eligen estar en nuestro WebSite buscando y leyendo información; comunicándose, proponiendo una comunicación bilateral. El cliente está dispuesto a conocernos y hablarnos, quiere que le tomemos en cuenta. La interactividad en Internet busca respuesta a preguntas específicas; rompiendo con el paradigma de la existencia del mercado masivo y reafirmando la personalización con perspectiva global, el Internet para la mercadotecnia debe ser considerado como una masa de audiencias en vez de una audiencia masiva. El enfoque del negocio se transforma hacia escuchar al cliente, darle atención y proporcionar respuestas.

Se trata de crear una relación aplicando los valores del cliente en relación a una integración duradera creando mensajes personalizados recordando los gustos y preferencias, patrones de compra personales así como los medios de persuasión<sup>308</sup>. La Mercadotecnia en línea no inventó este proceso, simplemente lo hace más barato y fácil. La satisfacción total solo se logra a través del conocimiento del cliente.

El rol de la mercadotecnia cambia, de convencer a los clientes a que consideren algo innovador, a que ellos determinen lo que es innovador de acuerdo a sus necesidades o deseos, permitiendo que construyan los productos ellos mismos o bien que los prueben<sup>309</sup>. Los usuarios de Internet de hecho esperan encontrarse con soluciones y opciones no tradicionales, esperan una mercadotecnia diferente.

El sueño del anunciante de enviar el mensaje correcto a la persona indicada, es el principal potencial de anunciarse en línea; para lograr la personalización, se requiere contar con una adecuada administración de la publicidad, a fin de poder realizar la segmentación y elección de mensajes adecuados para alcanzar los objetivos de transmisión personalizada, se cuenta con software especializado que permite segmentar al momento por audiencia, por plataforma, por domain, por localización geográfica, a través de anuncios en una red de Webs con prestigio o alto índice de tráfico. Otra opción para lograr la segmentación, son las cookies que son archivos de texto que se guardan en el disco duro y sirven para conocer el comportamiento de un usuario de la red, a través de su navegación en Internet llegando a un nivel tal de conocimiento del comportamiento en la red, que los anuncios que aparecen en una sesión se den acorde al comportamiento experimentado (registrado). Otra alternativa con el mismo fin, es la tecnología firefly donde se plantea la hipótesis de que "Muchas de las cosas

---

<sup>308</sup> Janal, op. cit., p.29

<sup>309</sup> Gascoyne y Ozcubacki, Corporate Internet Planning Guide, p.148

que hacemos en nuestras vidas son repetidas por otras personas en alguna parte del mundo". De lo que se trata es agrupar a través de las similitudes en preferencias y gustos. Con esta tecnología se crean agentes inteligentes que permiten a los consumidores controlar y compartir sus experiencias. "Entre más se le diga al agente, más inteligente será éste"<sup>310</sup>. Algunas aplicaciones ejemplo de esta tecnología son las personalizaciones en FilmFinder, My Yahoo, BigNote y Hotmail con su servicio de noticias. Esto permite que los anuncios sean del interés general de una audiencia grupo e inclusive personalizados.

La publicidad en línea se diferencia de cualquier otro medio ya que hace posible que los consumidores interactúen directamente con el anuncio, con un click el consumidor puede obtener más información o realizar una compra en la misma sesión. Las opciones de anunciarse en Internet, son; el WebSite (Gráfico 50), el e-mail, como soporte en los servicios gratis (homepages y e-mails) (Gráfico 51), patrocinio a grupos de discusión (Newsgroups) y cartas en los mail, patrocinio de juegos (Gráfico 51), e-mail directo, anuncios clasificados, botones (Gráfico 52), banners (Gráfico 53), chats, anunciatorial o advertorial (Gráfico 52), y la tecnología push<sup>311</sup> (Gráfico 54).



Gráfico 50  
Stade de France WebSite (<http://www.stadefrance.fr>)

El WebSite como medio publicitario puede ser utilizado para dar a conocer el producto, como en este caso el estadio más novedoso de Francia; al tener presencia en la red, lo que se debe proporcionar información con valor real para el cliente, como en este caso con el Inventario de Emociones (Inventeur D' Emotions):

- Stade de France- Historia y fotos del estadio.
- Accès Accueil- Acceso a una cámara de video dentro del estadio.
- L'ouvre- Disponibilidad de entradas y mapas
- Archives- Archivos de interés.
- Calendrier- Calendario de próximos eventos.
- Visite Virtuelle- Visita virtual a las instalaciones
- Livres de bord- Libro de visitantes
- Actualités- Noticias de los últimos eventos
- Business News- Noticias de negocios

<sup>310</sup> Zeff y Aronson, op. cit, p.105

<sup>311</sup> ibidem, Zeff y Aronson, pp.29-53

**LYCOS**

The Web

**Home**  
**Business**  
**Games**  
**Computers**  
**Education**

**HomeGarden**  
**Internet**  
**Kids**  
**Money**  
**News**

**Games & More**  
**Photo Fun**  
**City Guide**  
**Real Estate**  
**Top 50**

**Owner**  
**PCMag Search**  
**Classified**  
**Compassion Online**  
**Yellow Pages**

**LYCOS GAMES**

Banner publicitario  
 Botón  
 Links o vínculos  
 Soporte de Servicios Gratis  
 Banner con link  
 Patrocinio de Juegos

Gráfico 51 Lycos WebSite <http://www.lycos.com>  
 Características publicitarias representativas de la publicidad en Internet

Un problema creciente para la exposición de la publicidad en Internet es el gran número de WebSites que hay en la red y su constante crecimiento. Por eso es necesario atraer a la gente, no es garantía subir un Web y esperar a que lleguen los clientes. Para este fin, se debe hacer algo atractivo que llame la atención y capte audiencia.

**Sun SITE**

Botones con links o vínculos  
 Anunciorial o Advertorial  
 Links o vínculos incluidos en el texto del anunciatorial

Gráfico 52  
 Sun SITE  
<http://sunsite.unam.mx>  
 Botones y advertorial o amnciorial

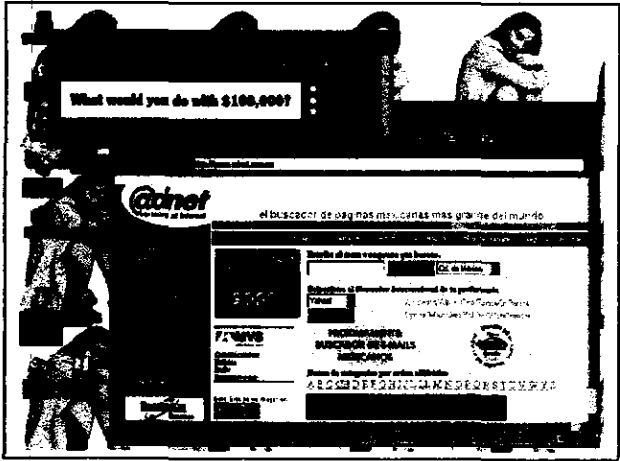
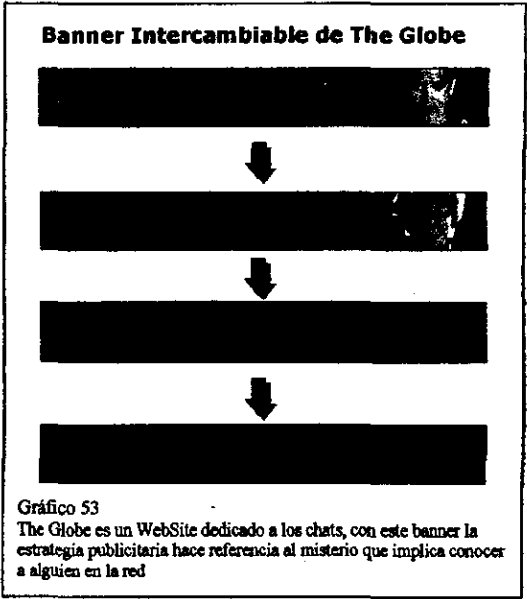
Sun Site Website <http://sunsite.unam.mx>

**Sun SITE**  
 México

Botones con links o vínculos  
 Anunciorial o Advertorial  
 Links o vínculos incluidos en el texto del anunciatorial

Una campaña publicitaria en Internet propone varias alternativas para atacar al mercado y dar a conocer la presencia en la red:

- **LANZAMIENTOS (New Release):** Informa a los medios sobre algo que puede ser cubierto por la prensa, es algo innovador y de gran importancia, puede utilizarse el e-mail para informar y proponer otorgar mayor información, si es solicitada o bien invita a que visiten un WebSite.



**Gráfico 54 Tecnología Push**

Consiste en que se presenta de manera similar a lo que sucede en otros medios como la radio y la T.V., aparecen anuncios que el usuario no ha solicitado, al acceder a un WebSite, además de cargar dicho Web, también se carga la información de un anuncio que se abre en una página diferente, lo cual permite que no se pierda la conexión original y se cumple con la intención de anunciarse y de apertura a la creación de una línea de comunicación.

- **EL ANUNCIO:** Es puesto en línea a través de grupos de discusión, los Usenet, las Internet mailing lists, en los foros, servicios comerciales en línea, así como otros WebSites.
- **EL VINCULO (The link):** El link puede ser una palabra o una imagen, es un acceso directo a una dirección hacia un archivo disponible en algún sitio del WebSite o de la red. Cuando se da un click en un link se abre

un archivo específico. Pareciera como si uno fuese llevado a algún sitio, lo que realmente sucede es que el archivo es transportado a nuestra conexión y abierto por nuestra aplicación de navegación por Internet (Explorer, Netscape, Compuserve, AOL, etc.).

- **APARIENCIA DEL WEBSITE** Consiste en la creatividad publicitaria en Internet, para que un cliente sea llevado a un viaje muy barato sin salir de su escritorio.
- **EL EVENTO:** Es el gran evento Online, busca captar la atención de toda la gente; son eventos populares, cortos de películas por estrenar, conferencias con gente famosa, entrevistas, conciertos, debates, shows, forums, etc. La apertura de un WebSite necesita de un gran evento, de hecho, Internet se ha convertido en una cultura hacia el gran evento que capte la atención de la audiencia mundial<sup>312</sup>.

Las campañas publicitarias pueden ir acompañadas de esfuerzos mercadológicos offline como presentaciones y folletos. El WebSite debe ser registrado en los buscadores de páginas (Yahoo, Altavista, Lycos, Excite, Adnet, Starmedia, WebCrewer, HotBot, Olé, etc.) y se debe cerciorar que el link este dado de alta antes de que sea el gran evento a fin de que un mayor número de personas accesen al WebSite.

En la publicidad en Internet se debe considerar formas innovadoras de llegar al cliente, de transmitir el mensaje, el mensaje en sí e inclusive idear nuevas formas de pagar por publicidad; como pueden ser, pagar por gente que accesa a través de un link o un anuncio, por duración de exposición en un WebSite, por hits o acceso al Web, entre otros. Otra ventaja es que se puede entrar en contacto con mercados no tradicionales de todo el mundo dando cabida a oportunidades de nuevos negocios. El impacto que tiene la red en cuanto a publicidad es muy grande ya que va dirigido al mercado meta. La publicidad en la red es una puerta a formas creativas anteriormente imposibles de realizarse por los altos costos e imposibilidades técnicas para conseguir la interacción simultanea que Internet sí proporciona.

---

<sup>312</sup> idem, O'Keefe, pp.61-63

#### 4. PERSPECTIVAS SOCIALES Y COMERCIALES DEL INTERNET

Existe una gran incertidumbre respecto a lo que se espera de Internet, y es que las tendencias en cuanto a su futuro no se han definido hasta ahora; lo cierto es que la red continua en constante evolución y día a día es cada vez más sorprendente lo que acontece en función a su utilidad y desarrollo. Lo cierto es que se puede identificar hechos relevantes en relación a:

- a) La Internet y su influencia en la vida del hombre
- b) El comercio electrónico
- c) La evolución del Internet

##### A. La Internet y su influencia en la vida del hombre

La tecnología día a día se introduce en las estructuras de la vida cotidiana, en Microsoft University existe un laboratorio futurista, denominado "Home Microsoft" donde se pueden observar los adelantos tecnológicos aplicados a la vida en el hogar. El Internet es un punto clave para que la tecnología y el cambio en el estilo de vida se lleven a cabo. Internet permitirá que la gente viva y trabaje donde ellos quieran, creará comunidades virtuales donde la gente inclusive no tendrá que conocerse<sup>313</sup>.

Los cambios se realizarán de manera que los televisores y las PC's actuales puedan entrar en la supercarretera. El teléfono tendrá una pequeña pantalla plana para observar a la persona interlocutora. Los medios en general tendrán mucho de la arquitectura de las computadoras<sup>314</sup>. La necesidad de movilidad, ayuda a un mejor desarrollo de las lap top y notebooks, más adelante se desarrollarán computadoras de bolsillo. Otro invento interesante en el futuro es la cartera PC, que permitirá todas las actividades como cargar dinero (electrónico), fotos (cualquier cantidad escaneadas), además de servir como agenda, juegos, e-mails, faxes, comunicación, etc. funcionará como boleto de todo tipo, posición geográfica exacta, mapas, lista de sitios, conexión a

<sup>313</sup> Dahl y Lessick, op. cit., p.363

<sup>314</sup> Gates, loc. cit., p.73



Internet, etc.

Las tarjetas inteligentes o smartcards también tienen un gran futuro, ya se trabaja para que reconozcan a su dueño, proporcionando grandes ventajas de seguridad. Para las tarjetas inteligentes y posteriormente la cartera electrónica o wallet PC, será importante la existencia de kioskos donde la gente pueda acceder a la red y hacer algunas transacciones electrónicas como consultar y obtener fondos. Las tarjetas inteligentes ya cuentan con algunas aplicaciones en México, además de las tarjetas telefónicas y de fotocopiado, se ha lanzado a partir de marzo de 1998 una prueba de mercado en la zona conurbana de Monterrey del denominado monedero electrónico que permite el pago en tiendas minoristas y proveedores autorizados, con el objeto de que posteriormente sea lanzado a nivel nacional.

Internet está ahora mismo entrando a las casas a través de la WebTV. Si la PC no entra al hogar, va a entrar como una TV con conexión a Internet y permitirá la comunicación directa con otras personas -Dario G. Datri de Diario El Clarín de Argentina-<sup>315</sup>. El WWW se puede convertir en un medio de entretenimiento masivo mediante la WebTV, consiste en un decodificador similar al de televisión por cable, conectado a la TV o video y al teléfono. Contando con el principal inconveniente de la velocidad de transmisión de datos que experimenta de igual forma la PC<sup>316</sup> (Gráfico 55).

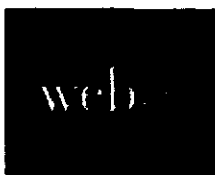


Gráfico 55  
Equipo WebTV



Se puede navegar por la Web mundial a través de un control remoto. Al ser una máquina diseñada para el hogar y la familia, tiene capacidad para administrar el correo de hasta cuatro direcciones electrónicas. Contiene también una ranura para una tarjeta inteligente, misma que servirá, para comprar tiempo de

<sup>315</sup> Discovery Channel, Vid@ en Línea, Noviembre 18, '97, 20:00 hrs.

<sup>316</sup> Wildstrom, Stephen H. "A web-surfing box for peanuts", Business Week, p.8, Septiembre 16, '96

conexión con proveedores, así como compras vía Internet<sup>317</sup>. Aunado a este desarrollo se debe considerar el avance tecnológico en software como el caso del Windows 98 que cuenta entre otras capacidades la de soportar la señal de video (TV) en la PC, dando oportunidad a la industria televisiva de adentrarse en los adelantos informáticos, conformando una TV con capacidades de PC o bien una PC con TV integrada.

Este desarrollo propone nuevas oportunidades de negocio como la que se visualiza en relación a la suscripción a servicios de información de algunos proveedores de contenido como CNI Canal 40, TV Azteca, Televisa, MVS, Cinemex e Infotel<sup>318</sup>.

Aún cuando en México y en general en Latinoamérica existe al menos la capacidad e infraestructura tecnológica para implementar estos avances, existe un gran riesgo para muchos países en vías de desarrollo, Internet permitirá que mucha gente mejore su condición, a cambio de que exista una mayor división entre los que tienen y los que no la posibilidad de adquirir tecnología. Internet ya probó ser una herramienta de comunicación vital para 40 millones de usuarios en todo el mundo, pero en un informe publicado por el Instituto Panos de Londres Inglaterra, denominado "The Internet and the South: Superhighway or Dirt-track?" (Internet y el Sur: "Superautopista o camino de tierra") sostiene que como Internet depende mucho de tecnología a la cual los usuarios del Tercer Mundo no tienen acceso o les resulta cara, ahonda las diferencias entre ricos y pobres. Aproximadamente cinco millones de "servidores" (computadoras que contienen gran cantidad de información y recursos) hay conectados a Internet en todo el mundo, 70% de estos se encuentran en Estados Unidos. Por contraste, a principios de 1998 Vietnam logró sus primeras 12 conexiones, al tiempo que menos de 10 países africanos están conectados a la red. Existe el peligro de un nuevo elitismo de la información que excluya a la mayoría de la población mundial. En el corto plazo, la diferencia informativa entre Norte y Sur empezará a crecer, con el peligro de dejar atrás a África en particular. Conectarse a Internet requiere una línea telefónica, a la cual por lo menos el 80% de la población mundial no tiene acceso. En 49 países, hay menos de un teléfono por cada 100 personas, 35 de esos países son africanos<sup>319</sup>.

---

<sup>317</sup> Cortés y Zarco, "Internet por tele", PC Semanal, Junio '97, p.32

<sup>318</sup> Vargas, Arika "WebPal y WebTV: el acceso a Internet sin computadora", RED, Enero '98, pp. 28-29

<sup>319</sup> Liberdand, Susan, "Internet deja atrás a los pobres", WebSite <http://www.expreso.com.cr>

Esto representa la gran responsabilidad de los gobiernos y empresas en hacer llegar la tecnología a todo el mundo, a fin de que la "democratización global del Internet", llegue a términos convincentes.

## B. El comercio electrónico

El comercio electrónico es hoy una realidad, mientras los mercados de Estados Unidos, Europa y Asia manifiestan un crecimiento significativo en esta actividad; la región Latinoamericana, apenas inicia sus proyectos comerciales en ese sentido. La reticencia latinoamericana no tiene justificaciones técnicas: en prácticamente todos los países de la región, la infraestructura tecnológica es lo suficientemente operativa como para soportar aplicaciones empresariales de comercio electrónico. El limitado desarrollo se debe, a que, pocos consumidores compran en la red, los estándares de pago no están totalmente aceptados, los WebSites son poco atractivos, el proceso de venta se realiza de manera tradicional y el retorno de la inversión es pequeño.

La resistencia al cambio sólo tiene que ver con la desconfianza a lo nuevo, el comercio electrónico representa una discontinuidad tecnológica en la forma de hacer negocios, es un cambio profundo en la gestión de negocios. En ese sentido, para concretar una política de comercio electrónico deben superarse, a nivel interno de la compañía, tres grandes frenos: Una vez superado el mito de los costos de la tecnología, se deben llevar a cabo el replanteamiento del negocio y definir el momento adecuado para empezar<sup>320</sup>.

La desconfianza proveniente del factor seguridad es otro elemento que ha frenado la incursión de empresas en Internet. No obstante, hay experiencias sumamente exitosas como el caso de una tienda de CD's en Brasil, la cual realiza sus ventas mediante el protocolo de seguridad SET (Secure Electronic Transaction; Transacción Electrónica Segura), apoyado en desarrollos de Microsoft y en combinación con un banco y un integrador, que proporciona el medio de pago<sup>321</sup>.

La tecnología no es la inhibitoria del comercio electrónico, lo es más bien la cultura de empresas y clientes, aspecto que no solo sucede en México ó Latinoamérica, en Estados Unidos solamente el 10 % de la actividad

---

<sup>320</sup> Piedragil, Andres. "Comercio electrónico: la confianza más allá de la tecnología", RED, p.45-46, Enero '98

<sup>321</sup> RED, "Negocios electrónicos", WebSite <http://www.red.com.mx>

comercial durante 1996 se llevó a cabo vía electrónica, pero sin duda el problema está más profundizado en toda América Latina, donde ni siquiera se tiene la costumbre de hacer compras por catálogo. De igual manera las empresas aún no están muy convencidas de compartir información con los clientes y con otras empresas para mercadear electrónicamente. No obstante, tarde o temprano en México las operaciones por Internet se popularizarán y se seguirá la misma evolución que en otros países. A ello habrá que añadir el intenso comercio que se visualiza a nivel internacional.

En un estudio, realizado por el Consejo Americano para la Universidad de las Naciones Unidas, asegura que habrá 2,500 millones de usuarios de la red a nivel mundial para el año 2000<sup>322</sup>, estimando que en Iberoamérica habrá 250 millones de usuarios. Visto desde una perspectiva de negocios, ello representa un gran potencial para comercializar. IDC pronostica que para el 2001 se realizarán transacciones por 223 billones de dólares, de los cuales el 79% provendrá de operaciones entre empresas<sup>323</sup>, aumentando así también el potencial de los mercados en línea y las oportunidades para quienes se dedican a proveer equipo y soluciones informáticas.

### C. La evolución de Internet

Internet aún está creciendo y sorprendiendo, el WWW y los navegadores han hecho de Internet algo diferente a lo que era anteriormente. Día a día la red, deja de ser de uso particular de unos cuantos, para convertirse en un medio al alcance de todos.

El problema técnico de transmisión lenta será superado al transmitir mediante cable coaxial y fibra óptica, como opciones que se vislumbran actualmente para superar la velocidad de transmisión del cable de cobre que en gran parte del mundo son la base para la transmisión telefónica y electrónica.

De acuerdo con los resultados de una investigación realizada por el Internet Industry Almanac, Estados Unidos es el país con más usuarios de Internet con 54.675 millones, España es el país de habla hispana con

---

<sup>322</sup> Arcos y Garza, "Negocios electrónicos", PC Computing, Septiembre '97, p.47

<sup>323</sup> Palacio L., Johanna. "Internet un pasaporte al liderazgo", Infocanal Latinoamérica, Diciembre '97, p. 25

más usuarios (.920 millones) y Brasil el de más usuarios en Latinoamérica con .861 millones<sup>324</sup>. (Ver Tabla 16)

Los usuarios de la Internet se duplican cada nueve meses. Este impresionante incremento de usuarios hará que en algún momento la infraestructura con la que contamos sea insuficiente para sostener el tráfico. Dado los avances tecnológicos en comunicaciones, no vale la pena invertir en ampliar la capacidad de la actual Red Internet. Es preferible crear una nueva red que esté acorde a las necesidades y tecnología que tenemos.

Una de las opciones que se vislumbran es la red de fibra óptica conocida como Sonet tiene la capacidad de combinar y coordinar equipos de diferentes proveedores sin crear un caos en las redes tanto telefónicas como de datos de diversas compañías, Sonet es un sistema de fibra óptica de alta velocidad que provee una interfaz y un mecanismo para que sea posible la transmisión óptica de información digital, la cual soporta rangos de transmisión de 51.84 Mbps a 2.488 Gbps en la jerarquía de señal digital.

Esta red utiliza a la fibra óptica como medio de transporte de datos, voz e imágenes; ofreciendo un ancho de banda más amplio, llevando información a grandes distancias sin la necesidad de repetidores, es inmune a la interferencia electromagnética, cuenta con un alto índice de seguridad (ya que es difícil interferirla y en caso de que así sea puede ser detectado con facilidad), tiende a ser más barata y cuenta con muy bajos rangos de error de bits<sup>325</sup>.

Por otro lado y con expectativas más amplias se encuentra el proyecto del gobierno estadounidense Internet 2 (I2); originado del excesivo crecimiento que ha tenido la red en los últimos años y que ha impactado negativamente en el desarrollo de las actividades de investigación universitaria, y de desarrollo de aplicaciones de nueva generación que requieren de la red para explotar su alta capacidad, de integración de medios, interactividad y colaboración en tiempo real<sup>326</sup>.

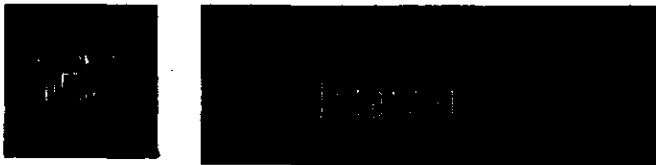


Gráfico 56  
Banners de Internet 2  
Internet2 WebSite  
<http://www.internet2.edu>

<sup>324</sup> Aragoés, Marcel. "España, el 12º país del mundo en usuarios de la Red", Internet En L@ ReD, Barcelona, Marzo 3, '98. P. 14

<sup>325</sup> Aldaco, Yolanda. "SONET: La red del futuro", RED, Mexico D.F., Febrero '97, p. 24

<sup>326</sup> University Corporation for Advanced Internet Development, Internet 2 WebSite, <http://www.internet2.edu>



## Clasificación de Usuarios de Internet en 1997











Ranking	País	Usuarios (millones)	% del Total
1	 Estados Unidos	54.675	54.7 %
2	 Japón	7.965	7.97 %
3	 Gran Bretaña	5.828	5.83 %
4	 Canadá	4.325	4.33 %
5	 Alemania	4.064	4.07 %
6	 Australia	3.347	3.35 %
7	 Holanda	1.386	1.39 %
8	 España	0.920	0.92 %
9	 Brasil	0.861	0.84 %
10	 México	0.400	0.40 %

Tabla 16 Usuarios de Internet en el mundo.

I2 tiene finalidad académica, conectará a las principales universidades y laboratorios de Estados Unidos, creando inclusive una nueva forma de medición de transmisión de datos, el LOC (Library of Congress) que será el tiempo que tardará la transmisión de toda la información de la Biblioteca del Congreso. Se estima que para principios de 1999 se den las primeras conexiones de esta red.

Además de que las redes de I2 serán mucho más rápidas, las aplicaciones que se desarrollen utilizarán todo un conjunto de herramientas de red que no existen actualmente. Se prevé que será de 200 a 1.000 veces más rápida que la Internet existente, posibilitará aplicaciones que cambiarán la forma en que la gente trabaja e interactúa por medio de las computadoras. Aplicaciones como la teleinmersión y las bibliotecas digitales cambiarán el modo en que la gente utiliza los ordenadores para aprender, comunicarse y colaborar. Quizás las más apasionantes posibilidades de I2 son las que aun no imaginamos pero que se desarrollarán durante la vida del proyecto<sup>327</sup>.

Bajo la perspectiva latinoamericana y sin menospreciar el adelanto existente, la diferencia en cuanto al desarrollo respecto a Internet (en todos sentidos) será mayor o menor de acuerdo a lo que se haga para no quedar relegado en el entorno global. Internet en Latinoamérica registra un crecimiento exponencial, por país Chile tiene el primer lugar, con un ritmo de crecimiento anual de 1,333%, seguido de Brasil con 284%, Argentina con 139% y México con 116%<sup>328</sup>.

En el 2010, dos terceras partes de las ventas mundiales se llevarán a cabo a través de Internet. Pareciera una cifra extraordinaria, pero se espera que derivado del inminente abaratamiento de los chips que procesan Internet en el 2005 serán tan baratos que podrán ponerlos hasta en los focos y se hará realidad la "casa inteligente", en la que se podrá controlar desde la intensidad de la luz hasta la temperatura del agua desde una computadora.

---

<sup>327</sup> Litherland, Susan, "Internet 2 está aquí", WebSite <http://www.cqpresso.com.cr>, Mayo '98

<sup>328</sup> Cerf, Frank, "World 97: Retos rumbo al 2000", El Universal WebSite <http://www.el-universal.com.mx>

Las conclusiones que a continuación se señalan están en función de los aspectos teóricos-prácticos que se establecen a lo largo de esta investigación que tiene por objetivo reafirmar la hipótesis planteada respecto a que la aplicación del Internet en las actividades de mercadotecnia y el desarrollo y empleo de formas vanguardistas de organización, permiten que una empresa logre contar con la capacidad para enfrentar el entorno de hipercompetitividad resultado de la globalización mundial.

Bajo esta perspectiva, las conclusiones más que resultado de un solo factor; son resultado de la interacción de los factores que a continuación se enuncian:

- Globalización

- Resultado de los importantes cambios políticos, sociales y económicos que se experimentaron a fines de los 80's, la apertura comercial y la desregulación aparecen como la fórmula para aumentar la eficiencia del aparato productivo capitalista mundial, cobijada de manera generalizada bajo el régimen neoliberal.
- Producto de esto, la competencia en todos sentidos ha dejado de manifiesto que países como México requieren un desarrollo en infraestructura tecnológica muy rápido, la tecnología aplicada al servicio del trabajo propone aumento de competitividad. Reafirmando de esta manera la conceptualización de que la actividad productiva de un país o una empresa va relacionada con su desarrollo tecnológico; entre más tecnología y aplicaciones prácticas se tengan, será proporcional el aumento en la actividad productiva.
- Por esta circunstancia es que la globalización más que ser un concepto económico de moda, se reafirma como un medio ambiente de subsistencia para aquellos que no cumplan con las fortalezas para enfrentar el reto de la competencia.
- La alta competencia conlleva la creación de especialistas en la materia, para ser competitivos se requiere de la especialización a fin de seguir con la mejora continua encaminada por supuesto, a la satisfacción



del cliente. Tal grado de especialización da apertura a las formas organizacionales de alianzas estratégicas, como medio de trabajo para aprovechar la especialización con el objetivo de que se realicen negocios más rápidos, más baratos y de menos riesgos, pero sobre todo aprovechando la conjunción de fuerzas de quien hace alianza, ofreciendo una mayor satisfacción al cliente.

□ La globalización ha transformado la manera de hacer negocios e inclusive de trabajar. Anteriormente se producía en un país, se distribuía y vendía en ese país y el excedente era vendido al exterior; ahora ya no es tan importante el mercado local, más importante es contar con las condiciones adecuadas para elaborar productos competitivos en precio, calidad y servicio.

□ Esto se basa en la idea de que con la globalización el mundo es visto como un solo mercado donde se puede producir, distribuir y vender en cualquier sitio. Las necesidades en el mundo son básicamente las mismas, considerando que más que la existencia de un estilo de vida global homogéneo, existen una gran variedad de estilos de vida (conformados por personas dispersas en todo el mundo) con similitudes y diferencias entre ellos.

- Liderazgo y comunicación

□ Para atacar las condiciones de mercado, las empresas deben visualizar su entorno real, a nivel macro se ha dado la apertura (las economías nacionales se han abierto) las empresas deben contar con la misma flexibilidad de abrirse a los cambios, por más difícil que sean de asimilarles.

□ Los trabajadores en general, están conscientes de este entorno; existe una nueva necesidad motivacional respecto al crecimiento mutuo de la empresa y de ellos mismos. Se debe terminar con la cultura de empresario rico con empresa pobre, transformándose en empresa rica con trabajadores que logren satisfacer al cliente.

□ Para este fin, los trabajadores deben estar satisfechos con la empresa, por lo cual el empresario debe tener una actitud enfocada hacia cumplir con las expectativas de sus trabajadores. El liderazgo (comprometido y visionario) y la comunicación directa con los empleados es el camino para lograr la transformación de la cultura empresarial, y el convencimiento de los trabajadores.

□ El estilo de liderazgo autoritario debe ser suplantado por un estilo demócrata inteligente, la figura del jefe es substituida por la del líder-facilitador-maestro con ideología triunfadora, creencia en sí mismo con

disciplina e interés y de amplia visión para anticiparse a los cambios. Apoyando la conformación de la figura del trabajador pensante, valioso, capaz de tomar decisiones y sobre todo comprometido con la empresa para cual labore.

- La organización en las empresas y sus relaciones internas y externas
  - Bajo un entorno global, de empresarios líderes y trabajadores comprometidos. La estructura jerárquica ya no tiene cabida, dando pie a estructuras planas flexibles.
  - Los adelantos tecnológicos (PC's, laptops, notebooks, radiolocalizadores-pager, celulares, etc.) han llegado a las oficinas para hacer más productivos a los trabajadores; propiciando estructuras planas, desde el apoyo al trabajador multifuncional y el trabajo en equipo, hasta estructuras organizacionales más evolucionadas como la oficina virtual, donde además del gran despliegue tecnológico que se propone, se sigue el fin filosófico, de contar con la mejor gente que se pueda encontrar, poniéndolas juntas a que interactuen entre ellas, en un ambiente donde hagan su mejor esfuerzo destacando al hacerlo.
  - Las estructuras planas generan confianza y cooperación, promueven el trabajo en equipo, sin importar el lugar donde se trabaja, la distancia física o el uso de horario.
  - La oficina virtual en casa es resultado de la tecnología al alcance de más gente, además de ofrecer un aumento en la productividad del trabajador que la practica y la disminución de costos para la empresa por instalación y mantenimiento, es una opción para combatir el desempleo y la generación de gastos innecesarios por transportación, vestido y alimentación derivados de asistir diariamente a una oficina ó centro de trabajo.
- La mercadotecnia en Internet
  - La posibilidad de ser una empresa global, se da de acuerdo a la existencia de similitudes en los estilos de vida. Al perder importancia la distancia física y contar con un mayor conocimiento de los clientes potenciales en todo el mundo, Internet es el medio ideal que permite llegar a estos de manera directa y clara; es el medio más barato por su alcance y proporciona valor agregado al cliente.
  - Estilos de vida como la Generación X, están involucrados con el uso de la PC, Internet y tienen una visión comercial global, cuentan con gran aceptación hacia los productos de origen mundial, sin importar

tanto la procedencia como la calidad del producto. La Generación X es el modelo sobre el cual se basa la idea de una sociedad acostumbrada a la personalización e interacción con gente de todo el mundo y los medios electrónicos de comunicación digital

- La mercadotecnia en Internet se efectúa bajo la prerrogativa de que se deben emplear estrategias creativas buscando aprovechar todas las ventajas que este medio proporciona, poniendo especial énfasis en lo que se refiere a la creación de mensajes interactivos y personificados.
- Los resultados que proporciona Internet en materia comercial, son directamente proporcionales a los planes que se tenga para con ella, vender, dar servicio en línea, relaciones públicas, publicidad, promoción, etc. Lo más importante es considerar que es un medio diferente con reglas propias, pero que requiere de importantes esfuerzos para alcanzar el éxito.
- En 1996 el 10% del comercio en Estados Unidos se realizó vía electrónica; esta cifra implica que el comercio electrónico aún esta en crecimiento y hablar de que es todo un éxito o que por el contrario, es inseguro y peligroso realizar transacciones en la red, es aún prematuro establecer alguna posición al respecto. Sin embargo, al ver el crecimiento experimentado de los usuarios de la red y las bondades de este medio, la actividad comercial electrónica sin lugar a dudas seguirá en aumento estableciéndose como la gran oportunidad comercial de cara al próximo siglo.
- La real problemática de Internet más que su inseguridad, es el riesgo derivado del crecimiento exponencial que experimenta, pudiendo ocasionar que sea superada la capacidad instalada de transmisión de datos. Aunque para que no se llegue a tales instancias ya existen proyectos como SONET e Internet2, que de alguna u otra manera buscan evitar el colapso, así como hacer más eficiente el funcionamiento de la red.

La empresa mexicana requiere de empresarios agresivos, líderes comprometidos con sus ideales, capaces de cambiar el curso de la cultura empresarial nacional, que más que lograr captar, copiar y aplicar un modelo extranjero; se adapten a nuestras debilidades y carencias, aprovechen fortalezas y virtudes, utilicen las posibilidades de la tecnología a nuestro alcance, que aunque limitadas están aún lejos de ser aprovechadas a su máxima capacidad.

En el 2010 se estima que dos terceras partes del comercio serán realizadas de manera electrónica, luego entonces la rapidez de movimiento en esta oportunidad tecnológica podrá delimitar el ser participe o simple espectador del flujo digital del comercio sin fronteras, de la mercadotecnia uno a uno (marketing one to one), de la satisfacción total del cliente y del Internet al alcance de las masas que se vislumbran como tendencias para el próximo siglo.

<b>AELC</b>	Asociación Europea de Libre Comercio
<b>ALADI</b>	Asociación Latinoamericana de Integración
<b>America on Line (AOL)</b>	Es un sistema de tableros de foros de discusión enorme, con su propio software de interface que corre sobre PC's y Macintosh, además, sus usuarios tienen acceso a la mayoría de los servicios de Internet, como los grupos de interés Usenet y los servicios Gopher.
<b>Ancho de banda</b>	Cantidad de bits que pueden viajar por el medio físico (cable coaxial, par trenzado, fibra óptica, etc.). Entre mayor sea el ancho de banda obtenemos más rápido la información. Se mide en millones de bits por segundo (Mbps). Las velocidades típicas hoy en día son de 10 Mbps a 100 Mbps.
<b>Antivirus</b>	Programa informático que tiene como función la detección y eliminación de archivos nocivos residentes en el disco duro de una computadora, que no permiten el adecuado funcionamiento de la misma.
<b>Anunciotorial ó adverortal</b>	Anuncio desarrollado en Internet caracterizado por contar con un cúmulo importante de información de interés y vínculos que permiten acceder a información de carácter mucho más detallado ó específico.
<b>Backbone</b>	Se le llama así al conjunto de computadoras que conforman toda la columna vertebral de Internet.
<b>Background</b>	Cultura en general, medio ambiente de desenvolvimiento o bagaje.
<b>Benchmarking</b>	Es una técnica desarrollada en la década de los 80's impulsada por Xerox que tiene por objetivo hacer un cambio en la organización a través de una comparación de proceso por proceso con otra empresa y recopilando información detallada acerca de las prácticas y niveles de mejora, es decir <i>Benchmarking</i> es la búsqueda de las prácticas que nos llevan a un mejor funcionamiento.
<b>Bibliotecas digitales</b>	Cúmulo importante de información de interés archivado de manera digital, con la posibilidad de ser transferido electrónicamente ó ser consultado en cualquier momento vía Internet.
<b>Built to order</b>	Se refiere a un proceso de manufactura relacionado con las características no estandarizadas de un producto; que se deben incluir en el la mercancía a entregar a fin de los requerimientos establecidos en la orden levantada cuando se realizó el pedido. Esto indica que el cliente va a pagar por un producto que cumple con todos sus requerimientos.

Cable coaxial	Cable consistente en un conductor cilíndrico externo hueco que cubre a un alambre conductor único. Suelen emplearse dos tipos de cable coaxial para las redes locales: cable de 50 Ohms para señales digitales, y cable de 75 Ohms para señales analógicas y para señales de alta velocidad.
CARICOM	Caribbean Community (Comunidad Caribeña) conformada por Bahamas, Belice, Dominica, Guyana, Jamaica, Trinidad y Tobago, entre otros.
Código de barras	<i>Forma de representación impresa por barras y espacios de datos digitales que corresponden a información alfanumérica. Constituyen un proceso eficaz y barato para introducir y recuperar datos. Es más exacto que la captación por teclado ya que poseen sumas de verificación incluidas para evitar errores; además el rastreo es más veloz que teclear datos.</i>
Compuserve	Es una importante red comercial. Tiene una de las bases de suscriptores más grande del mundo y ofrece un número increíble de servicios, incluyendo la compra en línea de boletos de avión, soporte a clientes de decenas de proveedores de cómputo importantes, revistas, extensas oportunidades de compra, etcétera.
Cookies	Procedimiento ejecutado por el servidor que consiste en guardar información acerca del cliente para sus posterior recuperación. En la práctica la información es proporcionada desde el visualizador al servidor del Word Wide Web vía una forma o un método interactivo que puede ser recuperado nuevamente cuando se accede al servidor en el futuro. Es utilizado por ejemplo para el registro a un servicio.
Correo Electrónico (E-Mail)	El correo (algunas veces conocido como correo electrónico o en inglés, email) siempre ha sido uno de los pilares de Internet. La capacidad de enviar correo a cualquier parte del mundo sin gran esfuerzo ha fomentado el explosivo crecimiento de ésta red. Como otros servicios de Internet, el correo es un sistema de cliente/servidor. El correo se transfiere entre las computadoras de Internet usando un protocolo llamado SMTP (Protocolo Simple de Transferencia de Correo)(Simple Mail Transfer Protocol), que es parte del TCP/IP.
Cyberspace	Termino originado por William Gibson en su novela Neuromancer. La palabra Cyberspace es ampliamente usada para descubrir los recursos de información disponibles a través de Internet.
Chat	El programa Chat fue muy popular en Internet hace muchos años, pero se le ha sustituido por el programa IRC (Internet Relay Chat), que es más interesante. Básicamente chat permite platicar en línea con muchas personas al mismo tiempo. El programa IRC tiene una interface mejor, por eso ha reemplazado a chat en la mayoría de los sistemas.

<b>Downloading</b>	Acción que permite importar datos o archivos de todo tipo de la red. Es la transmisión de un archivo de una computadora a otra
<b>Dibujos cartoon</b>	Imágenes digitalizadas con formato BMP.
<b>Dominio (Domain)</b>	Conjunto de computadoras que comparten una característica común, como el estar en el mismo país, en la misma organización o en el mismo departamento. Cada dominio es administrado por un servidor de dominios. Los dominios se establecen de acuerdo al uso que se le da a la computadora y al lugar donde se encuentre.
<b>Downsizing</b>	Es definido como una situación donde una empresa decide recortar su plantilla de personal de manera dramática (más del 10% de su plantilla de tiempo completo) como medida para el aumento de sus utilidades bajo un entorno de competencia donde de acuerdo a su nivel de empleo, determinará cuanto producirá, cuanto venderá y finalmente sus utilidades.
<b>Economías scope</b>	Organización de dos ó más empresas que comparten sus activos fijos a fin de capturar ventajas al contar con una producción verticalmente integrada o que cuenta con actividades diversificadas
<b>Empowerment</b>	Es el acto de acoger la responsabilidad por parte de la gente que esta cerca de los problemas ó actividades que deben ser solventados ó desarrollados. La persona que hace su trabajo es la que mejor lo conoce que ninguna otra persona, sabe cual es la mejor manera de hacerlo y es el más capacitado para incorporar una mejora.
<b>Encriptar</b>	Describe la forma en que la información y las funciones (también conocidas como "métodos" en el lenguaje del software) son empaçadas dentro de una tarea específica. Los objetos son <i>atómicos</i> , lo cual no tiene nada que ver con la radioactividad, pero sí con el hecho de que no pueden ser divididos en piezas más pequeñas. Los objetos pueden ser tratados como cajas negras. Lo que cuenta es lo que hacen, no la forma en que lo hacen.
<b>Escanear</b>	Digitalización de imágenes.
<b>Fibra óptica</b>	Un filamento de vidrio sumamente delgado diseñado para la transmisión de la luz. Las fibras ópticas poseen capacidades de transmisión enormes, del orden de miles de millones de bits por segundo.
<b>Firefly</b>	Tecnología que promueve en Internet la segmentación de mercado de acuerdo a preferencias que se pueden englobar en un grupo de características similares de acuerdo a preferencias prestablecidas por el usuario que accesa a la red.

Focus Group	Es una técnica de investigación de mercados, que consiste en hacer cuestionamientos específicos a un grupo de 8 a 12 personas seleccionadas cuidadosamente, quienes conjuntamente con un investigador profesional (moderador) conducirán una conversación guiada. El moderador desarrolla la conversación a fin de recopilar información de interés para la empresa, mediante la realización de preguntas específicas, diseñadas y analizadas anteriormente por el moderador y el encargado de la investigación. Una conversación de focus group dura aproximadamente dos horas y se obtiene información de mercado muy valiosa.
FTP	Abreviatura de File Transport Protocol (protocolo de transferencia de archivos). Es una norma de Internet para la transferencia de archivos.
Gopher	Es un programa que se maneja con menús sencillos que hace que la búsqueda de información sea mucho más fácil que con programas anteriores, como ftp.
Groupware	Grupo de individuos de diferentes niveles socio-culturales que realizan procesos y procedimientos vía electrónica sincronizada ó <i>asincrónicamente para alcanzar propósitos comunes, con el apoyo de las telecomunicaciones y el desarrollo de software diseñado para facilitar el trabajo en equipo.</i>
Hacker	Persona que tiene un conocimiento profundo acerca del funcionamiento de redes y que puede advertir los errores y fallas de seguridad del mismo. Al igual que un cracker busca acceder por diversas vías a los sistemas informáticos pero con fines de protagonismo.
High-tech y high-touch	Alta tecnología y alto contacto, se refiere a una clasificación de productos (High Tech) productos de vanguardia elaborados con alta tecnología y los (High Touch) productos de gran demanda ó demanda constante por el mercado.
Hipertexto	Es un método para presentar información donde las palabras seleccionadas del texto pueden ser "expandidas" en cualquier momento para proporcionar otra información sobre la palabra. Esto significa que las palabras forman vínculos con otros documentos, que pueden ser texto archivos, imágenes o cualquier otra cosa.
Hits por sesión	Cantidad de accesos a un vínculo ó un banneer en particular por parte de usuarios de Internet
Holding	En términos simples es una empresa dueña ó que tiene el control sobre otras empresas. El consejo de administración tiene la responsabilidad de regular y supervisar la actividad de las otras empresas, aprobar las adquisiciones, fusiones y alianzas estratégicas que realicen, así como en general inspeccionar las operaciones de dichas empresas.



<b>Homepages</b>	Para un usuario es el primer Web Site que es disponible al iniciar una sesión de navegación en Internet. Para una empresa en Internet es la página principal de acceso a su WebSite.
<b>Hosts:</b>	Primero, dentro de INTERNET, cada computadora por sí sola, se denomina host. En un sistema de tiempo compartido, la computadora principal que soporta a cada usuario conectado a través de un terminal, también se llama host. Por ejemplo, puede decirle a una persona que la información que busca puede encontrarla en un host de Suiza. Si su computadora está conectada a INTERNET, también es un host aunque no pueda poner a disposición de INTERNET ningún recurso.
<b>Instant messenger of America on Line</b>	Programa desarrollado por AOL (Disponible para los usuarios de Netscape Navigator 4.0) que permite la comunicación instantánea entre dos usuarios conectados de manera electrónica.
<b>Interfase</b>	Apoyan las tecnologías que son la implantación real del medio de la red. En los sistemas operativos de red más complejos, las interfases de red pueden cargarse y descargarse en forma dinámica, y se pueden instalar, simultáneamente, múltiples interfases de diferentes tipos y marcas.
<b>Internet</b>	Es una red de computadoras de más de 100,000 redes interconectadas en más de 100 países, conformada de redes comerciales, académicas y gubernamentales. Originalmente desarrollada para fines militares, ha sido ampliamente utilizada para fines académicos y comerciales.
<b>Internet time</b>	Es el producto inimaginable de la dramática disminución en los ciclos de vida de los productos y las rápidas y millonarias adquisiciones de empresas prometedoras pero sin consolidarse, basadas en la concepción de ir de "crecimiento rápido" a "crecimiento fuerte".
<b>Intranet</b>	Una red privada dentro de una compañía u organización que utiliza el mismo software que se encuentra en Internet, pero que es solo para uso interno. Por ejemplo, muchas compañías tienen servidores World Wide Web disponibles solo para sus empleados.
<b>Joint venture</b>	Es una alianza estratégica, que consiste en la conjunción de esfuerzos de dos o más empresas para conducir negocios en específico.
<b>Just in time</b>	Es un sistema operativo y administrativo, perfeccionado por los japoneses para manufacturar bienes basados en la eliminación total de desperdicios, la producción es realizada por la inmediata demanda del consumidor, ya que la producción se realiza únicamente en relación a lo que se demanda, excesos e inventarios son inexistentes, este programa requiere de la participación de toda la empresa, así como de los proveedores.
<b>Know-how</b>	Conocimiento, experiencia, habilidad ó técnica adquirida.

Lap top	Computadora personal de poco peso y fácil movilidad.
Links	Son los vínculos, que son una conexión selectiva a partir de una palabra, gráfico o cualquier objeto vinculable. Los vínculos son los que hacen que Internet sea un Web (telaraña).
Mailing list	Es una lista de correo electrónico de personas que se suscriben a una distribución periódica de un tópico en particular
Market share	Participación del mercado
Mbps y gbps	Unidades de medida de transmisión electrónica de Megabytes (Mb) y Gigabytes (Gb) por segundo
MERCOCOMUN	Mercado Común Centroamericano conformado por El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Honduras y Nicaragua.
Micromarketing	Basada en la segmentación y la tecnología, permite entender y realzar la lealtad de los clientes; promoviendo el diseño de productos y esfuerzos específicos encaminados a satisfacer e inclusive superar los deseos y necesidades de un grupo particular de clientes. Algunos programas importantes en el micromarketing son, micromerchandising (poniendo merchandising donde genere el mayor valor incremental), muestreo en targets (encontrando los mejores vecindarios y tiendas para vender), correo directo (costoso, pero altamente dirigido al target) ó administración de precios por zona (precios agresivos en aquellos productos que son sensitivos a este rubro)
Multimedia	Es información diseminada en más de una manera. Esta puede estar en formato de texto, audio, gráficos, gráficos animados y videos de gran acción. Los programas de multimedia son normalmente juegos, enciclopedias y cursos de entrenamiento en CD-ROM. Sin embargo cualquier aplicación con sonido y/o video puede ser considerado multimedia.
Navegadores de Internet (Browsers)	La función principal de un browser navegador, es la de interpretar los documentos hechos para el manejo de los hipertextos y la de la navegación transparente a través de los diferentes servidores y de ligas programadas para conectarse a ciertas partes de Internet.
Netscape	Programa de acceso a Internet, que permite
New release	Nuevos lanzamientos
Newsgroups	Grupos de conversación
Notebooks	Lap top
Offline	Actividades fuera de línea

<b>One to one Marketing</b>	Básicamente es un programa de mercadotecnia que consiste en tratar al cliente como un individuo y no como parte de un segmento de mercado. Este sistema permite conocer al cliente de manera individual a tal grado que se pueden "leer los gustos", inclusive antes de que lo expresen. Este modelo de marketing personalizado es posibilitado por un sistema de gestión de Base de Datos avanzado que permite el seguimiento -no tan solo transaccional- de cada cliente de forma individual. Los perfiles individuales van a tener valor propio, con la recopilación de información de manera continua y por diversos canales se conocerá al cliente en sus diversas facetas. Esta es una de las tendencias más promisorias para el próximo siglo.
<b>Online</b>	Actividades realizadas en línea
<b>Outsourcing</b>	Contratación de consultores externos, freelance, programadores independientes de sistemas ó empresas de servicios, a fin de mejorar los sistemas, el análisis, programación y actividades operativas variadas. Desarrolladas por especialistas en la materia de su competencia.
<b>Plataforma</b>	Sistema operativo en el cual residen los programas de una computadora.
<b>Point of purchasing (POP)</b>	Punto de venta
<b>Posicionamiento</b>	Comienza con un producto que puede ser un artículo, servicio, empresa ó persona. El posicionamiento no se refiere al producto en sí, si no lo que sucede en las mentes de los probables clientes; o sea como se ubica en la mente de estos. El posicionamiento es lo primero que viene respecto a la mente respecto a algo ó alguien.
<b>Scanning</b>	Es la tecnología que permite la lectura del código de barras, convirtiendo esta lectura digital en información respecto a los hábitos e índices de venta ó compra según sea el caso, permitiendo el desarrollo del micromarketing al recabar está información y relacionarla con otra información relevante como el medio de pago y la identidad de el comprador cuando se realiza la venta de manera electrónica.
<b>Screen share</b>	Pantallas compartidas, que son trabajadas de manera simultánea por dos ó más usuarios
<b>Smartcards</b>	Son las denominadas tarjetas inteligentes, hechas de plástico o PVC, de tamaño similar a las tarjetas bancarias, estampadas con logos o anuncios y con la característica principal de contar con un microchip, que le permite ser "Inteligente", al posibilitar almacenar información que sirve para sus propios procesos y toma de decisiones.
<b>Spammers</b>	Anuncios y mensajes no deseados que se reciben en los Grupos de Conversación, IRC Chat y correo electrónico

<b>Target</b>	Mercado meta
<b>Tecnología push</b>	Tecnología que permite la aparición de anuncios no solicitados por un usuario al acceder a un Website en específico.
<b>Telemarketing</b>	Es una técnica para llegar al cliente potencial; ya sea que la empresa contacte de manera telefónica con el prospecto o bien que el prospecto sea el que se comunique a la empresa. Telemarketing es un programa que la respuesta es inmediata y el contacto es personal e interactivo. El éxito del programa depende del uso efectivo del teléfono para mejorar el negocio.
<b>Telnet</b>	Programa que permite proporcionar el intercambio de archivos y el uso simultáneo de aplicaciones por varios usuarios conectados a un host. El telnet se utiliza principalmente como medio de consulta de información y archivo de información en un host remoto.
<b>Top of mind</b>	Se refiere al posicionamiento de una determinada marca en la mente del consumidor, es el lugar que ocupa en la mente de los clientes y los clientes potenciales. Top of Mind se refiere a la posición privilegiada donde se encuentran las marcas líderes, siendo las marcas más recordadas: Kodak, Kleenex, Coca-Cola, Mercedes Benz, Sabritas, Sony, etc. El top of mind se mide de acuerdo a los índices de recordación.
<b>Usenet</b>	Es una red pública de acceso vía Internet que proporciona información para conversación e intercambio de información vía e-mail. Es un boletín enorme de información que es mantenido por voluntarios que proporcionan la información, las cuentas de correo y otros nodos Usenet surgió como un boletín entre dos universidades de Carolina del Norte.
<b>Wallet PC</b>	Cartera electrónica, idea desarrollada y establecida por Bill Gates en su libro "Road Ahead"
<b>Website</b>	Páginas de Internet, información con formato de hipertexto y que contiene vínculos hacia otros archivos y aplicaciones de diferentes características
<b>WebTV</b>	Televisor con la característica particular de tener acceso a diferentes servicios de Internet, sin la necesidad de ser un ordenador, pero que permite un acceso más sencillo que el requerido en la PC.
<b>World Exchange Market</b>	Mercado Cambiario Mundial

- Aldaco, Yolanda, "SONET: La red del futuro", México D.F., Revista Red, Febrero 1997, p.24
- Alzati, Fausto (Coord.), Ensayos sobre la modernidad nacional. México en la economía internacional, México D.F., Ed. Diana, 1990, 318 pp.
- Angell D. y Heslop B., The Internet Companion, Reading Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1995, 233 pp.
- Appleyard D. y Field A., Economía internacional, Frank Piersol (Trad.), Madrid España, Ed. Irwin, 1995, 857 pp.
- Aragonés, Marcel, "España, el 12º país del mundo en usuarios de la ReD", Barcelona España, Revista Internet en l@ReD, Marzo 2, 1998, p. 14
- Arcos A. y Garza C., "Negocios electrónicos", México D.F., Revista PC Computing, Septiembre 1997, p. 47
- Arup, Christopher, Innovation, policy and law Australia and the international High Technology Economy, Melbourne Australia, Cambridge University Press, 1993, 340 pp.
- Ávila, Montes de Oca, Octavio Antonio, La Mercadotecnia Lógica en el cambio, México D.F., Ed. PAC, 1995, 184 pp.
- Axtell, Roger E., The Do's and Taboos of International Trade a Small Business Primer, New York City, John Wiley & Sons, 1989, 287 pp.
- Bennett, Amanda, "The chief executive in year 2000 will be experienced abroad", New York City, The Wall Street Journal, 1989, Febrero 27, '97 p. 27\*
- Bennis W. y Townsend R., Reinventing leadership Strategies to empower the organization, New York City, William Morrow & Company Inc., 1995, 187 pp.
- Bouleau, Cecilia, "Reingeniería en Terán", México D.F., Revista Adcebra, Noviembre '94, p. 32-34
- Büden, Wolf, Berlin Wall Site, Berlin Alemania, <http://www.chemie.tv-berlin.de/BIW/wall>
- Cerf, Frank, "World 97: Retos rumbo al 2000", México D.F., El Universal WebSite <http://www.el-universal.com.mx>
- Colby, Laura, "Global 5 Hundred The World's Largest Corporations", USA, Revista Fortune, Agosto 4, '97, p. F1-F11
- Conelly, Angela, Third Wave, USA, WebSite <http://www6.pair.com/amc/home/h003005>, 1996
- Cortés F. y Zarco R., "Internet por tele", México D.F., Revista PC Semanal, Junio 1997, p.39
- China for Democracy, China for democracy WebSite, <http://www.rjeib.com/thoughts/china/china.html>
- Dahl A. y Lesnick L., Internet Commerce, Indianapolis Indiana, New Riders Publishing, 1996, 376 pp.
- D'Aveni, Richard A., Hipercompetencia, Margarita Eruina Zavalzava Rivero (Trad.), México D.F., Ed. CECSA, 1996, 479 pp.
- David, Fred, Strategic Management, 6ª Edición, Upper Saddle River New Jersey, Ed. Prentice Hall, 1997, 359

PP.

- Davidow W. y Malone M., *The Virtual Corporation*, New York City, Harper Collins Publishers, 1992, 268 pp.
- Denny, Charlotte, "New Big Five are set to redraw global trade map", London U.K., *The Guardian*, Septiembre 21, '97, p. 6
- DeVillie, Jard, *La psicología del liderazgo*, Ma. Elisa Moreno (Trad.), México D.F., Ed. Grijalbo, 1989, 175 pp.
- Discovery Channel, Vid@ en Línea, Miami Florida, Noviembre 18, '97
- Duke University, FUQUA School of Business WebSite, <http://www.duke.edu/fuqua/>
- Economist, The, "Economic Freedom of Liberty and prosperity", London U.K., *The Economist*, Enero 13, '96, p.26-32
- Elstrom, Peter, "It must be something in the water", Edición latinoamericana, New York City, *Business Week*, Agosto 18-25, '97, p. 84-87
- Elliott, John, "India's Challenge: The Next 50 years", New York City, *Revista Fortune*, Septiembre 8, '97, p. 68-72
- Ellsworth J. y Ellsworth M., *The Internet Business Book*, New York City, John Wiley & Sons, 1994, 364 pp.
- Escoto, Fabián Humberto, "La información y el poder de decisión", México D.F., 2ª Época, *Idea-Económica Universidad Iberoamericana*, Mayo-Junio '96, p.76-78
- Feuer, Jack, "Trading Places", USA, *Revista Inside Media*, Marzo 20, '96
- Finley, Michael, Alvin Toffler and the third wave, USA, WebSite <http://www.skypoint.net/member/mfinley/toffler>
- Fischer de la Vega, Laura, *Mercadotecnia*, 2ª Edición, México D.F., Ed. McGraw Hill, 1993, 455 pp.
- Flichy, Patrice, *Redes*, TVE Internacional, Madrid España, Noviembre 22, '97
- Fuentes Berain, Rossana, "Silicon Valley- Un mundo (casi) sin fronteras-", Sección Internacional, *Reforma*, México D.F., Febrero 2, '97, p.24A
- Gascoyne R. y Ozcubucku K., *Corporate Internet Planning Guide*, Milford Connecticut, Ed. VAN NOSTRAND REINHOLD, 1997, 325pp.
- Gates, Bill, *The Road Ahead*, New York City, Ed. Viking Penguin Books Ltd., 1995, 274 pp.
- Grajek, Tim, "How it really works", Edición latinoamericana, New York City, *Business Week*, Agosto 18-25, '97, p. 48-49
- Gray, Matthew, *The Internet Growth Summary*, Massachusetts Institute of Technology (MIT) WebSite, <http://www.mit.edu/people/mkgray/nct/wcb-growth-summary.html>
- Haskin, David, "En el ciberespacio", México D.F., *Revista Internet World en español*, Octubre '97, p.36-38
- Hellriegel D. y Slocum J., *Management*, Menlo Park California, Addison-Wesley Publishing Company, 1991, 775 pp.
- Hunger D. y Wheelen T., *Strategic Management*, Reading Massachusetts, Addison-Wesley Publishing

- Company, 1996, 350 pp.
- IBAFIN (Centro de Investigación para el Desarrollo A.C.), El reto de la globalización para la industria mexicana, México D.F., Ed. Diana, 1989, 168 pp.
- Iihuma, Kazumoto, " High Technology in Electronic & Print Media", Edición Especial 34th IAA World Advertising Congress, México D.F., Revista Apertura, 1994, p.139-142
- INEGI, Cuaderno de Información Oportuna, México D.F., INEGI, Junio 1997
- INEGI, INEGI WebSite, <http://www.inegi.gob.mx/>
- International Monetary Fund (IMF), Global Economic Prospects and Policies World Economic Outlook, Washington D.C., IMF, Mayo 1997, p. 12-14
- Janal, Daniel S., OnLine Marketing Handbook, New York City, Ed. VAN NOSTRAND REINHOLD, 1997, 418 pp.
- Kets de Vries, Manfred, Prisoners of Leadership, New York City, John Wiley & Sons, 1989, 211 pp.
- Khambata D. y Ajami R., International Business Theory and Practice, Toronto Canada, Maxwell Macmillan Canada Inc., 1992, 707 pp.
- Kraar, Louis, " Malaysia Building a Field of Dreams", New York City, Revista Fortune, Agosto 18, '97, p. 56-60
- Krugman, Paul, "What ever happened to the Asian Miracle", New York City, Revista Fortune, Agosto 18, '97, p. 8-10
- Kuhlmann F. y Alonso A., Comunicaciones: Pasado y Futuros, México D.F., Ed. Fondo de Cultura Económica, 1989. 255pp.
- Levine, Robert, "Re-Learning to tell time", USA, Revista American Demographics, Enero '98, p. 20-25
- Levitt, Theodore, "The globalization of markets", Colección Going Global: Succeeding in global markets, Harvard Business Review, Boston Massachusetts, 1991, p. 18-26
- Levitt, Theodore, Comercialización creativa. The marketing imagination, 9ª Edición, Jorge Gutiérrez Villareal (Trad.), México D.F., Ed. CECOSA, 1994, 191 pp.
- Lim, Stan, "Survey on the Impact of the WWW on Individual Investors and Electronic Stock Trading", USA, WebSite <http://www.employccs.org/>, Octubre 22, '97
- Litherland, Susan, "Internet deja atrás a los pobres", Costa Rica, WebSite <http://www.expreso.com.cr>, Febrero '98
- Litherland, Susan, "Internet 2 está aquí", Costa Rica, WebSite <http://www.expreso.com.cr>, Mayo '98
- Litvan, Laura, "X Marks the spot for low-key sales", Washington D.C., Revista Nation's Business, Octubre '96, p.32-35
- Mankin D., Cohen S. y Bikson T., Teams & Technology fulfilling the promise of the new organization, Boston Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996, 282 pp.
- Manz Ch. y Sims H., Business without bosses, New York City, John Wiley & Sons, 1993, 224 pp.

- Markoff, John, "Malaysia: The next Silicon Valley in East Asia?", New York City, The New York Times, Enero 20, '98, p. C8
- Markoff, John, "Internet helps to keep Silicon Valley in Boom", New York City, The New York Times, Enero 12, '98, p. C4
- Márquez, Alberto, Adelantos tecnológicos, CNN en español, Atlanta Georgia, Diciembre 15, '97
- Martínez, Staines, Javier, "Organización sin jerarquías", México D.F., Revista Expansión, Octubre 8, '97, p.80-87
- McCormick, Jim, Silicon Valley on Line, San Mateo California, WebSite <http://www.siliconline.com>,
- McDowell, Patrick, "Europe Reassures Asia on single currency", México D.F., Mexico City Times, Septiembre 20, '97, p.10
- Michigan Small Business Development Center, Internet: Force or farce? Findings from a Internet Marketing Study, Detroit Michigan, Michigan SBDC Publishing, 1998, 69pp.
- Minkin, Barry Howard, El futuro en los negocios, Naucalpan, Edo. de México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, 247 pp.
- Moctezuma, Roberto, Conferencia: "Mercadotecnia frente a las nuevas tecnologías de la información", 5° Simposium Internacional de Mercadotecnia ITESM-CCM, México D.F., Abril 24, '98
- Moore, Jonathan, "Taiwan's New Grail: Innovation", Edición latinoamericana, New York City, Business Week, Agosto 18-25, '97, p. 85
- Mothe J. y Duchame L., Science Technology and Free Trade, London U.K., Pinter Publishers, 1990, 150 pp.
- Naisbitt J. y Aburdene P., Megatrends 2000 Ten New Directions for the 1990's, New York City, William Morrow & Company Inc., 1990, 364 pp.
- National Science & Technology Board, NSTB WebSite <http://www.singapore-inc.com/nstb.html>, Singapore City, 1998
- O'C Hamilton, Joan, "A Wellspring called Stanford", Edición latinoamericana, New York City, Business Week, Agosto 18-25, '97, p. 62-64
- O'Dell J. & L.A. Staff, "Silicon Valley beats L.A. Area in Exports", LA California, Los Angeles Times, Octubre 24, '96, p. D1 y D10
- O'Hara-Deveraux M. y Johansen R., Globalwork Bridging distance, Culture and Time, Jossey-Bass Management Series, San Francisco California, 1994, 420 pp.
- Ohmae, Kenichi, "Managing in a borderless world", Colección Going Global: Succeeding in global markets, Harvard Business Review, Boston Massachusetts, 1991, p. 3-21
- Ohmae, Kenichi, "Managing in a borderless world", Colección Going Global: Succeeding in global markets, Harvard Business Review, Boston Massachusetts, 1991, p. 51-62
- O'Keefe, Steve, Publicity on the Internet, New York City, John Wiley & Sons, 1997, 258 pp.
- Orenstein, Robert, Internet Statistic Generator, USA, WebSite



<http://www.anam.orpb.com/docs/stats/stats.html>

- Palacio L., Johanna, "Internet un pasaporte al liderazgo", México D.F., Revista Infochannel Latinoamericana, Diciembre '97
- Paliwoda, S., La esencia de la mercadotecnia internacional, Jorge Rodríguez Rodríguez (Trad.), México D.F., Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, 148 pp.
- Paliwoda, S., New perspectives on international marketing, London U.K., Routledge Inc., 1991, 374 pp.
- Pendelton, Jennifer, "A virtual office with real problems", MS NBC (ONLINE), USA, TBWA Chiat/Day WebSite, <http://www.tbwa.com>
- Perlmutter H. y Heenan D., "Cooperate to complete globally", Colección Going Global: Succeeding in global markets, Harvard Business Review, Boston Massachusetts, 1991, p. 63-68
- Peter P. y Donnelly Jr., J., Marketing Management Knowledge and Skills, Homewood, Illinois, Ed. Irwin, 1989, 917 pp.
- Piedragil, Andrés, "Comercio electrónico: la confianza más allá de la tecnología", México D.F., Revista Red, Enero '98, p. 45-46
- Pincus D. y DeBonis N., El gran jefe, Paulina Díaz Cortés (Trad.), México D.F., Ed. McGraw Hill, 1995, 406 pp.
- Port, Otis, "Starting up again-and again and again", Edición latinoamericana, New York City, Business Week, Agosto 18-25, '97, p. 70-71
- Porter, Michael, Compete in global industries, Boston Massachusetts, Harvard Business School Press, 1986, 571 pp.
- Quijano, José Manuel, Mexico: Estado y Banca Privada, 2a Edición Colección Economía, México D.F., Ed. CIDE, 1982, 325pp.
- Radio Red, José Gutiérrez Vivó (Conductor), Monitor en Vivo desde Shanghai, México D.F., 88.1FM Radio Red, Noviembre 12, '97
- Revista RED, "Negocios electrónicos", México D.F., Red WebSite <http://www.red.com.mx>
- Renhardt, Andy, "What matters is how smart you are", Edición latinoamericana, New York City, Business Week, Agosto 18-25, '97, p. 50-54
- Richardson B. y Richardson R., Planeación de negocios un enfoque de administración estratégica, A. Colín Iniestra (Trad.), México D.F., Ed. CECSA, 1996, 275 pp.
- Richburg, Keith, "Business as usual in Hong Kong", Washington D.C., Washington Post OnLine WebSite <http://www.washingtonpost.com/>, Agosto 28, '97 p.A28
- Roberto Rico, Rubén, Total Customer Satisfaction, 3a Edición, Buenos Aires, Argentina; Ediciones Macchi, 275 pp.
- Rogers E. y Larsen J., Silicon Valley Fever Growth of High-Technology culture, New York City, Basic Books, Inc., Publishers, 1984, 276 pp.
- Sagar, Ira, "Cloning the best of the valley", Edición latinoamericana, New York City, Business Week, Agosto

18-25, '97, p. 88-89

- Sagar I. y Harris N., "The new I-Way Hog: IBM", Edición latinoamericana, New York City, Business Week, Septiembre 16, '96, p. 48-51
- Salvatore, Dominick, International Economics, USA, Macmillan Publishing Company, 1993, 708 pp.
- Saxenian, Annalee, Regional Advantage culture and competition in Silicon Valley and Route 128, 2a Edición, Cambridge Massachusetts, 1994, 168 pp.
- Schiffman L. y Lazar Kanuk L., Comportamiento del consumidor, Quinta edición, México D.F., Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, 656 pp.
- Schweickart, David, Studies in Marxism and social theory against capitalism, Editions de la Maison des sciences de l'homme, New York City, 1993, 375 pp.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Restructuración del Órgano de Control Interno de la SECOFI, México D.F., 1997
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Programa Integral de Desarrollo Informático 1997, 11 pp.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, SECODAM WebSite <http://www.secodam.gob.mx>
- Sephard, Stephan, "Silicon Saga", Edición latinoamericana, New York City, Business Week, Septiembre 16, '96, p. 1
- Shogren, Elizabeth, "Gore finds brain trust in Silicon Valley Group", LA California, Los Angeles Times, Agosto 24, '97, p. A1 y A12
- Singapore Government, Singapore WebSite <http://www.nstb.gob.sg>
- Singapore Trade Development Board, "Bringing Europe closer to Singapore", Singapore City, Revista Singapore TradeNews, Octubre-Diciembre '97, p. 18-20
- Skyrme, David, Virtual Teaming and "Virtual Organization 25 Principles of Proven Practice", USA, I3 Update electronic magazine <http://www.skyrme.com>
- Södersten Bo y Reed G., International Economics, 3ª Edición, London U.K., Macmillan Press Ltd., 1994, 714 pp.
- Sterne, Jim, Using WWW for Customer Service, USA, John Wiley & Sons, 1996, 326 pp.
- Sterne, Jim, World Wide Web Marketing, USA, John Wiley & Sons, 1995, 315 pp.
- Stewart, Thomas, "A Satisfied Customer Isn't Enough", USA, Revista Fortune, Julio 21, '97 p. 70-71
- Summerfield, Patti, "TBWA Chiat/Day to open vital office", USA, Strategy Magazine, Agosto 5, '96, p. 18-25
- Tachami Sato, Conferencia: "The Intelligent Island: Singapore", Gobierno 2000, México D.F., WTC México, Septiembre 23, '97
- TBWA Chiat/Day, Chiat/Day WebSite, <http://www.tbwa.com>, Venice California, 1997

- TBWA Chiat/Day Canada, Chiat/Day Canada WebSite, <http://www.chiatdaycd.com/virtual/>, Toronto Canada, 1997
- Televisión Española Internacional, Euronews, TVE Internacional, Madrid España, Diciembre 5, '97
- Terán, José Alberto, "Agencia cliente del futuro", Jornadas Internacionales de Mercadotecnia y Publicidad, México D.F., FCA-UNAM, Septiembre 19, '96
- Tiggelaar, Frank, "Bitter Taste of peace-Bosnia Retrospective", Amsterdam Nederland, Dutch Muslim Broadcasting Association WebSite <http://www.sball.nl/frankti/index-menu/>, Enero 1, '96
- Toffler, Alvin, El shock del futuro, 5ª Edición, J. Ferrer Alen (Trad.), Barcelona España, Plaza & Janes Editores, 1990, 608 pp.
- Treese, Win, "The Internet Index", Inspirado en The Harper's Index, USA, WebSite <http://www.openmarket.com/intindex/>, Enero 21, '98
- Unger, Kurt, Las exportaciones mexicanas ante la reestructuración industrial internacional, Colección del Colegio de México, México D.F., Ed. Fondo de Cultura Económica, 1990, 276 pp.
- Unidad de Desarrollo Administrativo-SECODAM, Curso de Liderazgo y Trabajo en equipo, México D.F., 1997, 43 pp.
- University Corporation for Advanced Internet Development (UCAID), Internet 2 WebSite, USA, <http://www.internet2.edu>
- Vargas, Alike, "WebPal y WebTV: el acceso a Internet sin computadora", México D.F., Revista Red, Enero '98, p. 27
- Wagner, Mitch, "E-Commerce brings applause, some fears", New York City, Revista Advertising Age, Septiembre 1, '97, p. 28
- Walters G. y Bergiel B., Consumer behavior a decision making approach, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co., 1989, 600 pp.
- Wildstrom, Stephen, "A web-surfing box for peanuts", Edición latinoamericana, New York City, Business Week, Septiembre 16, '96, p. 8
- Yee, Ryan, "Virtual Corporation: The Wave of Now", USA, WebSite <http://www.wcbwarrior.com>
- Zabludowsky, Jacobo, "Entrevista con Bill Gates", México D.F., Televisa Canal 2, Abril 25, '98
- Zeff R. y Aronson B., Advertising on the Internet, New York City, John Wiley & Sons, 1997, 291 pp.