



Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN:

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

E-BUSINESS:
METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE
UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO

TESINA QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JOVITA PÉREZ LÓPEZ

202213871

ASESOR:

LEAL GÜEMEZ REGINA

México, D.F., 23 de marzo de 2006.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

*Por haberme brindado la oportunidad
de vivir hasta el día de hoy
para poder lograr un sueño.*

A mi familia

*Que me impulsaron día a día para realizar esta meta,
por el apoyo recibido durante mi carrera y
su confianza aún en los momentos difíciles,
por su cariño,
por haberme dado la oportunidad de crecer en la vida y
haber tenido fe en mí,
por brindarme todos los medios necesarios para salir adelante,
por esforzarse día y noche para darme siempre lo mejor,
por esto y mucho más, mi más profundo agradecimiento,
esto no lo hubiera logrado sin ustedes.*

A mis amigos

*Quienes me brindaron todo su apoyo,
amor y comprensión
para alcanzar esta meta en mi vida.*

A mi asesor

*Por su valiosa colaboración
sin la cual no hubiera sido posible
realizar este proyecto.*

E-BUSINESS:

METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO.

Índice

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN----- | 5 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ----- | 7 |
| 2.1. Antecedentes ----- | 7 |
| 2.2. Problema de investigación----- | 8 |
| 2.3. Justificación ----- | 8 |
| 2.4. Objetivo general ----- | 8 |
| 2.5. Objetivos específicos----- | 8 |
| 3. TIPO DE INVESTIGACIÓN----- | 9 |
| 4. MARCO TEÓRICO----- | 9 |
| 4.1. Funciones de la administración ----- | 9 |
| 4.1.1. La Planificación----- | 9 |
| 4.1.2. La Organización----- | 10 |
| 4.1.3. La Dirección ----- | 10 |
| 4.1.4. El Control ----- | 10 |
| 4.2. Administración estratégica ----- | 10 |
| 4.2.1. Análisis del entorno en términos de fortalezas y debilidades. ----- | 11 |
| 4.2.2. Análisis del entorno en función de fortalezas y debilidades internas. - | 14 |
| 4.2.3. El planeamiento estratégico ----- | 16 |
| 4.2.3.1. La Visión----- | 16 |
| 4.2.3.2. La Misión ----- | 16 |
| 4.2.3.3. Los Objetivos Organizacionales ----- | 16 |
| 4.3. Funciones básicas del administrador. ----- | 17 |
| 4.4. Roles administrativos ----- | 27 |
| 4.5. MARCO CONCEPTUAL----- | 28 |
| 5. HIPÓTESIS ----- | 28 |
| 5.1. Definición de variables----- | 28 |
| Capítulo 1. | |
| 1. E-BUSINESS:METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO. | |
| 1.1. DEFINIR LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR CON EL E-BUSINESS Y CONCRETARLOS EN PLAN DE ACTUACIÓN.----- | 29 |
| 1.2. REALIZAR EL ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO----- | 30 |
| 1.2.1. Factores que influyen en la ventaja competitiva. ----- | 31 |
| 1.2.1.1. Nuevos competidores----- | 31 |
| 1.2.1.2. Poder negociador de los proveedores ----- | 32 |
| 1.2.1.3. Sustitutos ----- | 33 |
| 1.2.1.4. Competencia entre las empresas del sector----- | 34 |
| 1.3. REALIZAR EL ANÁLISIS INTERNO. ----- | 34 |
| 1.3.1. Analizar el producto o servicio----- | 34 |
| 1.3.2. Identificar a los clientes ----- | 34 |
| 1.3.3. Análisis FORD(Fortalezas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades) o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)----- | 35 |
| 1.3.4. Intermediación.----- | 35 |
| 1.3.5. Seguridad----- | 36 |
| 1.4. DEFINIR ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS A PARTIR DEL E-BUSINESS.----- | 37 |
| 1.5. ANALIZAR LA DIFERENCIA ENTRE LA ESTRATEGIA ACTUAL Y LA ESTRATEGIA DE CAMBIO.----- | 38 |

| | | |
|--------------------|--|-------|
| 1.6. | REALIZAR UN ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO Y ANALIZAR EL RIESGO DE LAS DISTINTAS ALTERNATIVAS----- | 41 - |
| 1.7. | ANALIZAR LA RESPUESTA DE LA INDUSTRIA ----- | 42 - |
| 1.8. | TRANSICIÓN.----- | 43 - |
| Capítulo 2. | | |
| 2. | ALTERNATIVAS PARA TRANSITAR HACIA <i>E-BUSINESS</i> . | |
| 2.1. | Cambios en los estilos de dirección ----- | 45 - |
| 2.2. | Flujos de información exterior----- | 45 - |
| 2.3. | Como abrir una tienda en Internet ----- | 45 - |
| 2.4. | Catálogos electrónicos en línea ----- | 50 - |
| 2.5. | Comunicación personalizada con el cliente ----- | 52 - |
| 2.6. | Respuesta a las consultas de los clientes----- | 52 - |
| 2.7. | Servicio posventa ----- | 52 - |
| 2.8. | Presencia de la empresa en Internet ----- | 53 - |
| 2.9. | Publicidad de los productos y los servicios ----- | 53 - |
| 2.10. | Seguimiento de los pedidos del cliente ----- | 54 - |
| 2.11. | Búsqueda de información----- | 55 - |
| 2.12. | Contratación de personal----- | 55 - |
| 2.13. | Licitaciones y oferta electrónica ----- | 55 - |
| 2.14. | Edición electrónica ----- | 55 - |
| 2.15. | Obtención de capital----- | 56 - |
| 2.16. | Establecimiento de una red de contactos ----- | 56 - |
| 2.17. | Comunicación de negocios ----- | 57 - |
| Capítulo 3. | | |
| 3. | INCURSION DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS EN EL MERCADO MUNDIAL | |
| 3.1. | Del mercado tradicional al electrónico----- | 59 - |
| 3.2. | Creación de empresas en <i>Internet</i> ----- | 60 - |
| 3.3. | Modelos de negocio. ----- | 61 - |
| Capítulo 4. | | |
| 4. | BENEFICIOS QUE LAS EMPRESAS DEBEN OFRECER | |
| 4.1. | Información----- | 68 - |
| 4.2. | Elección ----- | 68 - |
| 4.3. | Comodidad----- | 69 - |
| 4.4. | Ventas a la medida de los clientes ----- | 69 - |
| 4.5. | Ahorro ----- | 70 - |
| 4.6. | Comunidad----- | 71 - |
| 4.7. | Entretenimiento ----- | 72 - |
| 4.8. | Confianza ----- | 73 - |
| 4.9. | Causas del fracaso de las punto com. ----- | 73 - |
| 4.10. | Aumento en las ventas <i>on-line</i> ----- | 75 - |
| 4.11. | La calidad el gran reto de Internet ----- | 77 - |
| Capítulo 5. | | |
| 5. | ORGANIZACIONES QUE HAN INCURSIONADO EN E-BUSINESS | |
| 5.1. | American Express: La excelencia en el servicio.----- | 85 - |
| 5.2. | Cisco Systems: Innovación continua. ----- | 88 - |
| 5.3. | Infogroup Sistema, S.A. ----- | 91 - |
| 5.4. | Ford Motor Company: De la burocracia del pasado a la agilidad de Internet. - | 93 |
| 6. | CONCLUSIONES----- | 98 - |
| 7. | BIBLIOGRAFIA ----- | 101 - |

E-BUSINESS: METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO.

INTRODUCCIÓN

El ambiente competitivo que existe hoy en día, y el uso constante de las Tecnologías de Información basadas en Internet ha llevado a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de negocio, para lograr una ventaja competitiva.

La combinación de las tecnologías de información basadas en Internet y los procesos de negocios, han originado nuevos conceptos de negocio con enfoque electrónico. Surgen entonces, nuevos servicios basados en Internet que las empresas utilizan tanto dentro y fuera de su negocio para lograr una diferenciación en el mercado. La implantación de estos servicios ha impactado fuertemente a las empresas debido a que modifican los procesos de negocio. Es importante entonces realizar una planeación estratégica de las tecnologías que apoyarán a la empresa para alcanzar la ventaja competitiva deseada. Esto ha llevado a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de negocio, para no solamente adaptarse a este ambiente, sino para lograr también una ventaja competitiva.

Sin embargo, las empresas se han dado cuenta que la implementación de los servicios electrónicos no es nada fácil, se han encontrado con múltiples obstáculos causados por una falta de conocimiento del impacto que éstos ocasionarán a lo largo del negocio. Surge entonces una nueva necesidad, la de planear estratégicamente la incursión de un servicio electrónico dentro del negocio; es decir, seguir una metodología para la realización de una estrategia de cambio.

En el presente estudio se muestra la metodología a seguir por parte de las empresas de acuerdo al *e-business* para la realización de una estrategia de cambio tomando en cuenta los siguientes puntos: establecer el plan de trabajo que debe seguirse e identificar cuales son las amenazas y oportunidades del entorno real virtual, las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las alternativas estratégicas a partir del *e-business*, cuáles son las diferencias entre la estrategia actual y la estrategia de cambio, y evaluar si el seguimiento de una metodología lleva a la realización de una estrategia de cambio competente en el mercado.

Para ello, se toma en cuenta a los autores Ana Rosa del Águila Obra y Antonio Padilla Meléndez, quienes mencionan que la metodología para el diseño de una estrategia de cambio basada en el *e-business* debería incluir las siguientes etapas: inicio, diagnóstico, cambio y transición; desarrollando cada una de estas etapas. También se incluye un apartado sobre la incursión de las empresas pequeñas en el mercado y los beneficios que las empresas deben ofrecer para ser competitivas, además de mostrar un capítulo en el que se mencionan algunas de las empresas que han incursionado en *e-business*.

En el primer capítulo se analizan los puntos que se deben seguir para llevar a cabo la metodología para el diseño de una estrategia basada en el cambio, como la definición de objetivos que se pretenden alcanzar, la importancia que tiene el llevar a cabo un análisis tanto interno como del entorno específico, la definición de alternativas estratégicas a partir del *e-business*, el análisis de la diferencia entre la estrategia actual y la estrategia de cambio, el análisis costo-beneficio y el riesgo de las distintas alternativas, además del análisis de la respuesta de la industria y transición.

El segundo capítulo muestra las diversas alternativas que se presentan para transitar hacia *e-business*, es decir, las formas en que se puede utilizar Internet para mejorar el funcionamiento o competitividad de un negocio ya existente o en un negocio basado exclusivamente en Internet.

En el tercer capítulo se habla de la incursión de las empresas pequeña en el mercado mundial, por medio de la creación de empresas en Internet, ya sea adaptando un negocio tradicional a la red, creando un nuevo negocio que opere exclusivamente en Internet o llevar un sistema mixto, donde parte de la organización opere en línea; o llevar a cabo un modelo de negocio basado en

Internet o en *e-business*, como puede ser: intermediación, publicidad, informmediarios, venta, productor, afiliación, comunidad o suscripción.

El cuarto capítulo hace referencia a los beneficios que las empresas deben ofrecer a los clientes, de tal forma que ofrezcan un servicio rápido, fiable y fácil de utilizar, además de mencionar algunas de las causas por las cuales fracasan las empresas punto com.

Finalmente se hace mención de algunas empresas que han incursionado en *e-business*, como: American Express, Cisco Systems, Infogroup Sistema, S.A., Ford Motor Company; cada una de ellas enfrenta un problema en específico haciendo uso de las tecnologías de información.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- **Antecedentes**

A finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, el mundo vivió una revolución tecnológica, misma que originó procesos turbulentos de reacomodo, de estabilización, de entendimiento. La economía, la industria, la agricultura y la sociedad se encontraban en medio de todo este cambio, por lo tanto, cada uno de ellos resultó afectado. El Internet en toda esta revolución ha llegado a ser aceptado rápidamente por sobre los demás medios de comunicación como son el teléfono, la radio, la televisión, los cuales tuvieron un tiempo de aceptación mucho mas largo.¹

Internet esta transformando la práctica empresarial en su relación con los proveedores y los clientes, en su gestión, en su proceso de producción, en su relación con otras empresas, en su financiación y en la valoración de las acciones en los mercados financieros. El uso apropiado de Internet se ha convertido en una fuente fundamental de productividad y competitividad para toda clase de empresas.

Debido a ello, se han abierto muchas puertas de oportunidad para los negocios, pero tienen que adaptarse a los nuevos valores, reglas, y por ende realizar un cambio en su forma de hacer negocio. Esta nueva forma de hacer negocio, es un modelo disciplinado, una transformación completa de las relaciones de negocio, la manera de gestionar la eficiencia, la velocidad, la innovación y la creación de valor, es llamado *e-business*.²

El *e-business* puede capturar un enorme mercado o puede destruir la compañía, es por ello que debe estar ligado con una disciplina y un proceso estructurado. Por lo tanto es necesaria una metodología enfocada a los problemas y oportunidades. Muchos de los negocios se han hundido en un problema, ya que tratan de alcanzar el *e-business* sin considerar estrategias para su adecuado desarrollo.³

La realidad es que toda empresa, de cualquier tamaño, en cualquier industria y lugar tiene que cambiar su manera de hacer negocios, reconocer que Internet es el impulso principal que comunica tanto a las empresas como a las personas.⁴

La importancia del desarrollo del *e-business* es vital para el planteamiento estratégico de cualquier empresa en la actualidad, ya que llega a afectar a todos los procesos empresariales, tanto propios, como de los agentes frontera, mediante la integración de todas las aplicaciones basadas en las tecnologías Internet. Por ello, se considera necesario que las empresas planteen como van a hacer frente a esta nueva situación, lo cual lleva a considerar el diseño de la estrategia *e-business*.⁵

Para realizar el diseño de una estrategia *e-business*, toda empresa debe identificar en que medida el *e-business* puede llegar a afectar su entorno específico y, debe realizar un análisis interno para diseñar una estrategia en la cual se disminuyan las amenazas y debilidades y se aumenten las oportunidades y fortalezas.⁶

Una amenaza para todas las empresas actuales la constituyen los negocios sin presencia física que operan exclusivamente en Internet con la reducción de costos de infraestructura que puede implicar. A través del *e-business* el entorno se vuelve más competitivo: hay mayor competencia,

¹ <<http://www.monografias.com/trabajos16/tecnologias-para-ebusiness/tecnologias-para-ebusiness.shtml>>, 20-Mayo-2005.

² *Id.*

³ *Id.*

⁴ *Id.*

⁵ Del Águila Ana Rosa y Antonio Padilla. *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico* RA-MA, Madrid, 2001, p. 24.

⁶ *Ibíd.*, p. 25.

acceso al mercado global, los procesos se vuelven más rápidos, se modifica la relación con el cliente, los costos se reducen, se crean nuevos servicios y negocios.⁷

El *electronic business* consiste en redefinir los procesos de la empresa interconectándolos con los de los socios, los clientes y los proveedores (Hackbarth y Kettinger, 2000), es decir es la actividad cuyas operaciones clave de gestión, financiación, innovación, producción, distribución, ventas y relaciones entre los empleados y con los clientes tienen lugar sobre todo en Internet. Por lo anterior, y puesto que el *e-business* afecta a todos los procesos empresariales, es necesario que las empresas modifiquen una estrategia por medio de la cual van a enfrentar esta nueva situación.⁸

- **Problema de investigación**

Debido al impacto del comercio electrónico en los procesos empresariales, se requiere del desarrollo de nuevas estrategias para adaptarse al entorno y nuevos modelos de negocio para poder responder positivamente a estos cambios. Para ello, es necesario establecer la metodología que deben seguir las empresas de acuerdo al *e-business* para la realización de una estrategia de cambio. Para tal realización se debe tener claro antes que nada el concepto de *e-business*, saber cuales son las operaciones clave del mismo, establecer el plan de trabajo que debe seguirse e identificar cuales son las amenazas y oportunidades del entorno real virtual, las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las alternativas estratégicas a partir del *e-business*, cuales son las diferencias entre la estrategia actual y la estrategia de cambio, y evaluar si el seguimiento de una metodología lleva a la realización de una estrategia de cambio competente en el mercado.

- **Justificación**

Vivimos en un mundo altamente cambiante en el cual se deben afrontar nuevos retos competitivos en el ambiente de los negocios y las organizaciones deben afrontar dichos retos en este entorno. Una alternativa es el *e-business*; por ello, es importante analizar los métodos que deben seguirse para la realización de una estrategia de cambio basada en el *e-business*, ya que si una estrategia no está bien estructurada, podría llevar a cualquier empresa al fracaso.

- **Objetivo general**

Este trabajo tiene como objetivo describir y analizar los pasos o etapas que deben seguirse para la realización de una estrategia de cambio basada en el *e-business*; basándose específicamente en los siguientes puntos:

- **Objetivos específicos**

1. Definir que es *e-business* y de que manera afecta el funcionamiento de las empresas
2. Definir cuales son las operaciones clave del *e-business*
3. Definir el plan de trabajo que debe seguirse.
4. Utilización de una metodología permite evaluar las fuerzas y debilidades de una empresa en el nuevo entorno.
5. Utilización de una metodología permite evaluar las fuerzas y debilidades internas de una empresa.
6. Determinar cuales son las alternativas estratégicas a partir del *e-business*
7. Determinar si la estrategia de cambio es mejor que la estrategia actual.
8. Especificar como el seguimiento de una metodología puede llevar a la realización de una estrategia de cambio más competente en el mercado.
9. ¿Cuáles son los beneficios que las empresas deben ofrecer?
10. ¿Cuáles son las alternativas que deben seguirse para transitar hacia el *e-business*?
11. ¿Qué empresas han incursionado en *e-business*?

⁷ *Ibíd.*, p. 26.

⁸ *Id.*

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo documental, puesto que se acude a documentos y se extrae todo lo relacionado con las metodologías para la realización de una estrategia basada en el *e-business*.

MARCO TEÓRICO

La administración aparece desde tiempos muy remotos, desde el momento en que aparece el hombre.⁹ Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos;¹⁰ es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en recursos útiles y efectivos.¹¹

La administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.¹²

Para Fernández Arena la verdadera definición es que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo.¹³

En la empresa se fijan objetivos y metas; y es por medio de la administración que se facilita el logro de ellos. Dentro de los objetivos principales de la administración se encuentra el de lograr que las empresas sean altamente productivas, logrando las máximas utilidades con el menor número de recursos.¹⁴

Una buena administración es fundamental para el desarrollo exitoso de cualquier actividad que se realice. En casi todos los actos de nuestra vida nos encontramos permanentemente tomando decisiones, eligiendo alternativas y buscando soluciones, lo cual no es otra cosa que administrar. La administración dista mucho de ser sólo una herramienta para ordenar a un grupo de personas. Administrar es liderar e implica coordinar y delegar responsabilidades.¹⁵

Funciones de la administración

1. La Planificación

Consiste en definir el conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar una meta u objetivo. Para una planificación exitosa se deben seguir las siguientes etapas:¹⁶

- **Definición de objetivos y metas:**

Esto permite tomar el rumbo adecuado para la empresa en su camino hacia el éxito. Se debe precisar qué es lo que se quiere hacer en forma clara y realista, y cuánto tiempo se necesita de acuerdo con las capacidades del negocio.¹⁷

⁹ <<http://www.masapuntes.com/Documentos/obsequio/administracion.html>>, 14-Septiembre-2005.

¹⁰ <<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administracion/index.htm>>, 19-Septiembre-2005.

¹¹ *Id.*

¹² <<http://www.masapuntes.com/Documentos/obsequio/administracion.html>>, 14-Septiembre-2005.

¹³ *Id.*

¹⁴ *Id.*

¹⁵ <http://www.viabcp.com/viaempresarial/Asesoría/Asesoría.asp?cod_ase=ADMIN>, 19-Septiembre-2005.

¹⁶ *Id.*

¹⁷ *Id.*

- **Encontrar la manera de alcanzar las metas:**

Establecer todas las posibles maneras de alcanzar las metas, evaluar las alternativas y decidir por la que más le convenga a la empresa.¹⁸

2. La Organización

Es necesario coordinar es decir, establecer la armonía entre todos los actos de una empresa, de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el éxito; es sincronizar los recursos y las acciones en las proporciones adecuadas, con el objetivo de subordinar los medios a los fines.¹⁹

3. La Dirección

Esta tarea consiste en dirigir, motivar e influir sobre las personas que forman parte del equipo de trabajo a fin de alcanzar los resultados que se hayan propuesto. También incluye resolver los conflictos que se puedan dar entre los trabajadores de la organización. Se deben tener en claro los siguientes conceptos:²⁰

- **Liderazgo:** se refiere a la forma en que se dirige al equipo de trabajo. Saber delegar, motivar, comunicarse de la mejor manera.²¹
- **Motivación:** es el deseo que tiene una persona de hacer algo. En principio toda persona se emplea para satisfacer sus necesidades económicas, pero las necesidades de las personas van más allá de lo meramente económico; como sentirse parte de un grupo, el ser respetado y reconocido por su grupo de trabajo y la autorrealización.²²
- **Comunicación:** la existencia de una buena comunicación al interior de toda organización es fundamental para el desarrollo normal de sus actividades. El temor a comunicarse puede, en algunos casos, ser producto de la poca disponibilidad de los jefes para recibir mensajes o de una marcada tendencia a reaccionar en forma negativa cuando se les comunica un problema.²³

4. El Control

Consiste en verificar que las actividades se realicen de acuerdo con el programa trazado, teniendo por finalidad detectar los errores en que se hubiere incurrido, con el objetivo de efectuar las correcciones pertinentes.²⁴

Administración estratégica

En la planeación estratégica la administración define la misión de la compañía, impone las metas de largo alcance y formula estrategias generales para conseguirlas. Las metas y estrategias de la compañía se convierten en el marco de referencia para la planeación en las áreas funcionales de la empresa, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, y mercadotecnia.²⁵

¹⁸ *Id.*

¹⁹ Larocca, Barcos, Narváez, Fainstein, Franco y Núñez. *Qué es administración*. Grupo Macchi, Buenos Aires, 1998, p. 95.

²⁰ <http://www.viabcp.com/viaempresarial/Asesoría/Asesoría.asp?cod_ase=ADMIN>, 19-Septiembre-2005.

²¹ *Id.*

²² *Id.*

²³ *Id.*

²⁴ Larocca, Barcos, Narváez, Fainstein, Franco y Núñez. *Op. cit.*, p. 95.

²⁵ Stanton, Etzel y Walter. *Fundamentos de marketing*. McGraw Hill Interamericana, México, 2004, p. 670.

La planeación estratégica de la compañía consta de cuatro pasos esenciales:²⁶

- a. Definir la misión de la organización: en algunas empresas este paso sólo precisa revisar la declaración actual de la misión y confirmar que todavía es apropiada. Sin embargo, este paso tan sencillo se omite muchas veces.
- b. Analizar la situación: consiste en reunir y estudiar la información que atañe a uno o más aspectos específicos de la organización.
- c. Plantear los objetivos de la organización: el decidir un conjunto de objetivos, guía a la organización para cumplir su misión. Los objetivos también brindan criterios para evaluar el desempeño.
- d. Elegir las estrategias para alcanzar estos objetivos: el elegir las estrategias apropiadas, indicar cómo hará la compañía para llegar a ese fin. Las estrategias de la organización representan planes de acción amplios por medio de los cuales la empresa trata de cumplir su misión y alcanzar sus metas. Las estrategias se eligen para toda la compañía si es pequeña y tiene un solo producto o bien para cada división si se trata de una compañía grande con muchos productos o unidades.

La estrategia de una organización se compone de tres elementos esenciales:²⁷

- Metas u objetivos que deban alcanzarse.
- Políticas que guiarán o limitarán la acción.
- Programas que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

La estrategia o el conjunto de ellas, que sigue la organización, sean conscientes o inconscientes para los actores organizacionales, articula la empresa con el entorno, de la misma manera que el comportamiento individual articula al individuo con el entorno. La estrategia es la forma singular en que la organización se ubica en un escenario dado. Para analizar el entorno organizacional es necesario realizar:²⁸

1. El análisis del entorno en términos de fortalezas y debilidades
2. El análisis del entorno en función de fortalezas y debilidades internas

Análisis del entorno en términos de fortalezas y debilidades.

Para analizar el entorno organizacional desde la percepción de los actores organizacionales, con el propósito de reducir los niveles de incertidumbre, es importante plantearse las fortalezas y debilidades en cada una de las siguientes variables:²⁹

- **Macroeconomía:** en general se suele comentar que el entorno involucra, para los actores organizacionales, la posibilidad de analizar en multiperspectiva las condiciones macroeconómicas y su interjuego con la situación del país o países donde se desenvuelve la organización. En este sentido, en la actualidad, las organizaciones tienden a privilegiar sus estrategias con el criterio del mercado (la relación entre cantidad de clientes o usuarios posibles definiría mayor productividad y, probablemente, mayor rentabilidad). Es así que existe una tendencia a algún tipo de “fusión” o de organización y distribución de los mercados en distintos países, que

²⁶ *Ibíd.*, pp. 671 y 672.

²⁷ Larocca, Barcos, Narváez, Fainstein, Franco y Núñez. *Op. cit.*, p. 134.

²⁸ *Ibíd.*, pp. 144 y 145.

²⁹ *Ibíd.*, pp. 145 y 146.

facilita la instalación de industrias y servicios para mercados más amplios de diversas naciones.³⁰

- **Tecnología:** las condiciones del entorno incluyen, así mismo, la tecnología, que se perfila como un soporte fundamental de las organizaciones del siglo XXI. La velocidad del cambio tecnológico hace que sea necesario actualizarse respecto de cada novedad, pero, además de qué es lo que viene, y no sólo en el corto plazo. Con el avance tecnológico, la optimización de los espacios y los tiempos organizacionales (por la utilización de los recursos de *e-mail*, etc.) darán lugar a una profunda innovación en el ámbito de las organizaciones. Se eliminarán cantidad de reuniones, viajes, oficinas completas, se ganará en tiempo, espacio y reducirán los costos (de viajes, de localización o compra de espacios, de comunicaciones, de salarios gerenciales, etc.). Cada organización en su ámbito evalúa de alguna forma el impacto de la tecnología en el entorno en algunos casos se adopta una conducta pasiva, de resignación o impotencia frente a la velocidad del cambio. Para otras un buen diagnóstico del entorno, con un criterio abierto y anticipatorio, puede constituirse en una de las llaves para ubicarse en un escenario posible en el futuro.³¹
- **Lo socioeconómico-legal:** lo social o lo socioeconómico pasan a ser también información relevante del entorno. Nociones como estabilidad social, movilidad, desplazamiento participan, así, del análisis del entorno organizacional. Operan en este sentido factores internos y externos. Factores internos como los atribuibles al país en el cual basa inicialmente su accionar la organización y en el que ésta pretende instalarse para realizar actividades. La historia institucional del país, las crisis, la modalidad del gobierno, la relación entre los distintos poderes, el tipo de gestión que lleva a cabo el Poder Ejecutivo, la confiabilidad del Poder Legislativo y el nivel de autonomía del Poder Judicial, los niveles de corrupción y de seguridad son factores de análisis en el conocimiento del entorno y la proyección de futuros escenarios. Las leyes y la política son factores sociales o socioeconómicos que el análisis del entorno debería incluir. La ley opera como límite y como posibilidad, pero su instrumentación y aplicación concretas actualmente tienden más a repetir el modelo del pasado que a detectar las nuevas formas que éste podría tener con el fin de preparar a los ciudadanos y a las organizaciones para los escenarios del futuro.³²
- **Recursos:** no es posible analizar el entorno sin conocer entre otros factores, el nivel de recursos de que dispone el mercado, los de la competencia y los propios. Desde la perspectiva organizacional, el tema de los recursos se refiere cada vez más fuertemente a considerar si la organización tendrá una configuración estructural como pímeo o gigante, ya que orienta la mirada hacia el futuro y no al presente o futuro inmediato. Tener en cuenta los recursos de hoy significa mirar los recursos del mañana, contemplar la necesidad de modificarlos y elegir las vías de acceso al cambio que se requiere.³³
- **Competencia-clientes:** es en forma simplificadora, el análisis del mercado global y local; cliente como el comprador final de un producto o servicio; usuario de algún producto/servicio, al destinatario de una campaña de alguna organización no gubernamental, etc. En una sociedad de mercado, en su versión más social o en su versión capitalista más salvaje, el mercado y por ende, el cliente han sido colocados en la punta de la pirámide, en el centro de la gestión organizacional, en la base de toda la operatoria. Si no hay mercado-cliente-usuario y calidad, reales o potenciales, parece ser que el sentido último de la organización se debilita y tiende a desaparecer. Por lo tanto,

³⁰ *Ibíd.*, pp. 147 y 148.

³¹ *Ibíd.*, pp. 148 - 150.

³² *Ibíd.*, pp. 150 y 151.

³³ *Ibíd.*, pp. 152 y 153.

debe pensarse en el mercado en general y en el cliente en particular en términos de entorno posible.³⁴

- **Mirada al pasado-presente-futuro:** por lo general las organizaciones están inmersas en la consideración del presente. Las grandes luchas en el escenario del *marketing* (comercial, político, etc.) tienden a liberarse en el terreno del hoy, del presente inmediato. La mayor parte de la concepción estratégica de las organizaciones se pierde en el cortoplacismo y puede ser la puerta de entrada para el abismo. En la lucha de hoy, en la ganancia de lo inmediato, en la liviandad del análisis estático del entorno están el germen de la pérdida del futuro y, fundamentalmente, la falta de aprendizaje sobre las reglas del juego. Muchas pequeñas y medianas empresas no estuvieron atentas a la llegada de las grandes corporaciones multinacionales y al profundo cambio en las políticas de los gobiernos en cuanto a privatización y desregulación y prefirieron continuar en la lucha desigual de pigmeos contra gigantes. Otras están encontrando nuevos estilos de desarrollo, antes impensados conociendo las nuevas y cambiantes reglas del juego. La falta de previsión del cambio de escenarios, del mercado y de la preferencia de los consumidores eliminó de cuajo cantidad de empresas pequeñas y medianas que sostenían las economías locales y eran fuentes de trabajo para miles de personas.³⁵
- **Conocimiento:** uno de los valores más significativos de fin de siglo y de principios del siglo XXI es y será el conocimiento. El conocimiento es también un problema de administración, un problema para los administradores, quienes pueden hacer su aporte desde la teoría, la técnica o la práctica. El no administrar el talento es morir a falta de innovación y adaptación. El conocimiento es siempre un modo de hacer más libres a los seres humanos, en la medida en que sea administrado eficazmente, se debe evaluar cuan rápido se adaptan la población, el mercado y la competencia a estos estilos de aprendizaje. El benchmarking (aprender-copiar de los mejores), que es actualmente una moda en las tecnologías administrativas modernas, es, a la vez una amenaza y una oportunidad. Es aprender-copiar hoy de alguien que ya hizo; no es otra cosa que hacer más de lo mismo, repetir lo que hizo otro al que le fue bien, sin que nada ni nadie garantice que el modelo que utilizan es otro sea eficaz en el contexto-situación-momento histórico-lugar actual. Es al mismo tiempo una oportunidad si lo que se intenta aprender no es lo que se hizo, el producto final o el resultado del producto-servicio, sino orientar la interpretación acerca de como pensó el otro, en que se inspiró, cual fue la secuencia de su pensamiento que lo llevó a ser exitoso, cuales fueron la forma o el proceso que siguió para resolver problemas. Si el intento es descubrir el proceso, generalmente se estará mejor orientado, ya que la aplicación del modelo de pensamiento o la manera de abordar y resolver el problema podrían ser útiles en otras ocasiones (hacia el futuro) y ayudar a mejorar el estilo de gestión de la organización. Las tendencias de los administradores de las organizaciones, en términos de conocimiento, han ido evolucionando en los últimos años, en etapas como:³⁶
 - La tecnología como centro de desarrollo.
 - Los proyectos particulares como centro de desarrollo.
 - La empresa como centro de desarrollo.
 - El cliente como centro de desarrollo.

³⁴ *Ibíd.*, pp. 153 y 154.

³⁵ *Ibíd.*, pp. 155 y 156.

³⁶ *Ibíd.*, pp. 157 y 158.

Este es el punto donde se encuentran actualmente muchas organizaciones. Para llegar a ello han surgido tecnologías administrativas como la calidad total, la reingeniería de procesos, etc., todas orientadas al mejoramiento de la productividad y la rentabilidad.³⁷

Análisis del entorno en función de fortalezas y debilidades internas.

Todo análisis de los diversos escenarios posibles que plantea el entorno debe ser compatibilizado con un análisis de las fortalezas y debilidades con que cuenta la organización. Cada fortaleza que se detecte, puede ser para otros una debilidad. Algunas de las variables que podrían tenerse en cuenta al momento del análisis de potencialidades internas en relación con el entorno son:³⁸

- **Producto/s-servicio/s:** involucra un análisis de la evolución de los productos o servicios que la organización ofreció al mercado, cómo ha ido progresando y cuáles son las tendencias hacia el futuro. El producto o servicio que hoy son una fortaleza para la organización puede convertirse con la velocidad del cambio, en la puerta de entrada para la desaparición de la organización.³⁹
- **Clientes/usuarios:** la percepción moderna de las organizaciones diluye sus límites. Los clientes pueden ser una fortaleza o una debilidad internas de la organización. Una organización sin clientes desdibuja su sentido de existencia. En las empresas sino hay clientes, se desvirtúa su sentido, y pueden decaer hasta desaparecer. Hacer un análisis de los clientes en términos de fortalezas y debilidades conlleva más profundidad que un simple análisis numérico, como sería cuantos clientes hay en cada localidad. Implica pensarlos en su evolución histórica, su calidad y su preferencia. Estudios como la investigación de mercado (o sea, indagar las motivaciones de las compras/consumos), en su faz cuantitativa o en la cualitativa, puede establecer tendencias y definir los escenarios que nos convertirán en los clientes del mañana.⁴⁰
- **Posición económico-financiera:** hay organizaciones que basan su desarrollo en el capital propio, otras lo hacen con financiamiento externo, otras mezclan financiamientos propio y externo. Se hace cada vez más necesario para el profesional o para el comerciante o industrial el conocimiento de herramientas de análisis económico-financiero. La contabilidad sigue siendo una de las herramientas principales que brindan esta información a través de subproductos, como pueden ser los indicadores de rentabilidad, endeudamiento, etc., que surgen de los sistemas de información gerencial. A la vez los avances tecnológicos pueden establecer pronósticos para el futuro. Los juegos de empresas facilitan, a partir de una situación pasada y presente, diseñar y probar estrategias con utilización de la computadora, donde interjuegan distintos factores, como clientes, competencia, precio, productos, financiamientos, gerencia, etc.⁴¹
- **Tecnología:** cada vez se diseñan más dispositivos para intercomunicarnos planetariamente, comprar, vender, informarnos, opinar, dialogar; detrás de cada una de estas innovaciones hay organizaciones con o sin fines de lucro que se preocupan y se ocupan de crearlas, probarlas y definir el momento estratégico del lanzamiento. La innovación tecnológica se liga así al avance del conocimiento. La riqueza y la pobreza no se determinarán en el futuro solamente por la relación de ingresos familiares, sino

³⁷ *Ibíd.*, p. 158.

³⁸ *Ibíd.*, p. 161.

³⁹ *Ibíd.*, p. 162.

⁴⁰ *Ibíd.*, pp. 162 y 163.

⁴¹ *Ibíd.*, pp. 163 y 164.

por la posibilidad de acceso al conocimiento y a la tecnología que produce una civilización y nuevas formas de organización y cultura.⁴²

- **Posición en el mercado** (porción que se ocupa): la porción del mercado que se ocupa puede verse como debilidad o fortaleza, al momento del diseño de una estrategia, pero debe conocerse. La única estrategia posible no es la lucha campal por porcentajes de mercado, una estrategia factible es considerar cuáles estrategias no se han tomado en cuenta. Hay que pensar que es lo que hoy parece ser imposible en término de mercado. Los innovadores van hacia el futuro, no abandonan el presente, pero saben que la estrategia es pensar en el conocimiento del futuro y en el futuro del conocimiento.⁴³
- **Potencial de alianzas estratégicas:** muchos empresarios permanecen sentados en su escritorio, cuidando su empresa, pero ahora pensando hacia adentro de su organización, con la actitud de realizar alianzas con clientes, proveedores, competencia, otros. El potencial de alianzas estratégicas se mide en un doble espacio: el actitudinal, es decir, la disposición para llevar a cabo alianzas, y el de la búsqueda de los aliados, sean circunstanciales o definitivos.⁴⁴
- **Capacidad de anticipar:** en este terreno se deben explorar las fortalezas y debilidades de la organización para anticiparse a otros en la toma de decisiones, la gestión de emprendimientos, la realización de nuevas ideas. Un buen análisis de las mismas no solo debe considerar el carácter de lo que se anticipó, sino detectar las formas que tuvo la anticipación. Contra lo que ese cree habitualmente, el cambio es más fácil de pensar y de ser ejecutado cuando se está en una etapa de éxito, y más difícil cuando las condiciones y la disposición son más restrictivas. La anticipación en el cambio es una condición necesaria aunque no suficiente, para continuar en la ruta.⁴⁵
- **Innovación y creatividad:** parece ser difícil autoevaluarse en términos de innovación y creatividad. Sin embargo, el riesgo de ser sólo un copiator de modelos y estilos, carente de innovación y creatividad, es cada vez mayor a medida que se avanza en la exigencia de calidad de los consumidores. Las organizaciones excesivamente centralizadas tienden a suponer que las innovaciones se crean en la punta de la pirámide de la organización, en su dirección. No obstante, las líneas más modernas de pensamiento se orientan a considerar que las innovaciones se producen en la periferia, en cualquiera de los niveles de la organización, y que lo verdaderamente difícil es no obstaculizar su libre circulación.⁴⁶
- **Gerencia:** el tiempo es una variable determinante en el análisis de la gerencia, un gerente exitoso en el pasado no tiene garantizado el éxito en la actualidad, un gerente que vive sólo el presente tiene un horizonte limitado por las circunstancias, se pierde de ver el futuro, se pierde la oportunidad de contribuir a ese futuro, de posicionar la organización en algún lugar de la red del futuro, en lugar de ver como sobrevivir en el presente. Los subfactores para tener en cuenta en el análisis de la gerencia son el individualismo en la gestión o el grado de delegación y participación en la toma de decisiones, y, fundamentalmente, el trabajo en equipo, que motiva y cohesionan. Si la función del gerente de los próximos años incluye el entrenamiento del personal a su cargo, puede preguntarse como está formado el plantel gerencial de la organización para este desafío.⁴⁷

⁴² *Ibíd.*, p. 164.

⁴³ *Ibíd.*, pp. 164 y 165.

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 165.

⁴⁵ *Id.*

⁴⁶ *Ibíd.*, pp. 165 y 166.

⁴⁷ *Ibíd.*, p. 166.

- **Sistema de información:** todos los puntos procedentes son dependientes de la existencia de un buen sistema de información. Definiendo sistema de información como todos aquellos dispositivos internos y externos que permitieron tener la información para sostener las fortalezas de la organización y superar las debilidades, convirtiéndolas en fortalezas, asimismo, aquellos dispositivos que facilitan que se pueda tener información para superar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Con el avance tecnológico y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones, la flexibilización de las relaciones y la apertura a estilos innovadores, la información es el soporte del conocimiento y así será en el futuro.⁴⁸

El planeamiento estratégico

Consiste en identificar la misión, visión y objetivos de la empresa, para encaminarla hacia el futuro.⁴⁹

1. La Visión

Es la representación explícita de lo que la organización se plantea a largo plazo, lo que distingue a otras. Si se quiere, se puede afirmar que la visión es una concepción de tipo filosófica, que puede incluir factores vinculados en la ética y debe excluir factores de orden práctico.⁵⁰

Según Lazzati, “es la visualización de una situación futura y deseable, que se aspira lograr en un horizonte mas bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello”⁵¹

2. La Misión

Es la orientación principal de la organización, es la representación de los criterios o conceptos empresarios u organizacionales fundamentales, por los cuales se inserta en un entorno determinado.⁵²

Lazzati dice que la misión “es una síntesis de la naturaleza del negocio. A grandes rasgos: en qué mercado opera la organización, a qué clientes apunta, qué necesidades de los clientes pretende satisfacer, qué clase de productos ofrece...”⁵³

3. Los Objetivos Organizacionales

Una vez definida la misión se debe proceder a traducirla en objetivos de corto, mediano y largo plazo. Esto es porque la misión es demasiado genérica. La ventaja es que por ser objetivos, pueden ser controlados ya que deben estar elaborados considerando un tiempo determinado, son específicos y realistas. La idea es que los objetivos ayuden a medir el desempeño organizacional y que sean fácilmente verificables.⁵⁴

Para establecer los Objetivos se debe considerar que:

- Deben de ser realistas.
- Deben ser cuantificables (de ser posible).
- Deben de ser claros y sencillos para que puedan ser comprendidos por toda la organización.

⁴⁸ *Id.*

⁴⁹ *Ibíd.*, p. 169.

⁵⁰ *Id.*

⁵¹ Lazzati, Santiago, *Anatomía de la organización*, Grupo Macchi, Buenos Aires, 1997, p. 42.

⁵² Larocca, Barcos, Narváez, Fainstein, Franco y Núñez. *Op. cit.*, p. 170.

⁵³ Lazzati, Santiago. *Op. cit.*, p. 42.

⁵⁴ <<http://www.masapuntos.com/Documentos/obsequio/administracion.html>>, 14-Septiembre-2005.

- Deben de estar hechos para un periodo limitado en el tiempo

Las organizaciones de acuerdo con su misión y sus objetivos deben de plantear sus estrategias, es decir decidir su curso de acción así como la asignación de recursos necesarios para alcanzar sus propósitos.⁵⁵

Para llevar a cabo adecuadamente todas las tareas, es necesario tener ciertas actitudes de las que encontramos:⁵⁶

- a) Aceptarse con un sentido ético y responsable.
- b) Atender el desarrollo integral
- c) Generar ideas creativas desarrollándolas constantemente
- d) Ser emprendedor para desarrollar organizaciones
- e) Innovar sistemas administrativos
- f) Ser críticos positivos
- g) Tener valor para aceptar responsabilidades.

Funciones básicas del administrador.

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas. La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales.⁵⁷

Área de Finanzas

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Las funciones del área de finanzas son las siguientes:⁵⁸

- 1. Tesorería:** El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar de decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.
- 2. Contraloría:** El contralor es el que realiza por lo común las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoria interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos, etc.

Incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.⁵⁹

⁵⁵ *Id.*

⁵⁶ *Id.*

⁵⁷ <<http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml>>, 11-Noviembre-2005.

⁵⁸ *Id.*

⁵⁹ <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>>, 11-Noviembre-2005.

Área de Mercadeo

Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción.⁶⁰

Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Sus funciones son:⁶¹

- 1. Investigación de mercados:** Implica conocer quienes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.
- 2. Decisiones sobre el producto y precio:** Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que, además de protegerlo, lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.
- 3. Distribución:** Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.
- 4. Promoción:** Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.
- 5. Venta:** Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
- 6. Postventa:** Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado, en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

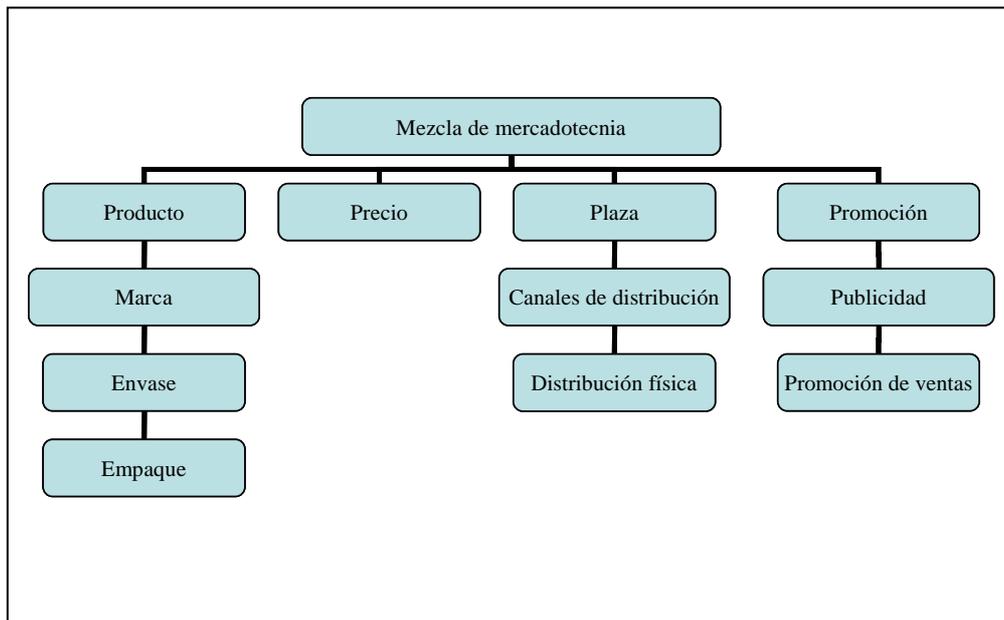
Ninguna de estas funciones es, por sí sola la mercadotecnia. Solo cuando todas se interrelacionan se llega a lo que realmente es la mercadotecnia. Estas funciones proporcionan en conjunto el método necesario para realizar una adecuada mezcla de mercadotecnia, proporcionándonos los pasos a seguir para su buen desarrollo.⁶²

⁶⁰ *Id.*

⁶¹ <<http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml>>, 11-Noviembre-2005.

⁶² *Id.*

Figura 1. PROCESO DE MERCADO.



Fuente: <<http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml>>, 11-Noviembre-2005.

Área de Ventas.

Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas. El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender. Sus funciones son:⁶³

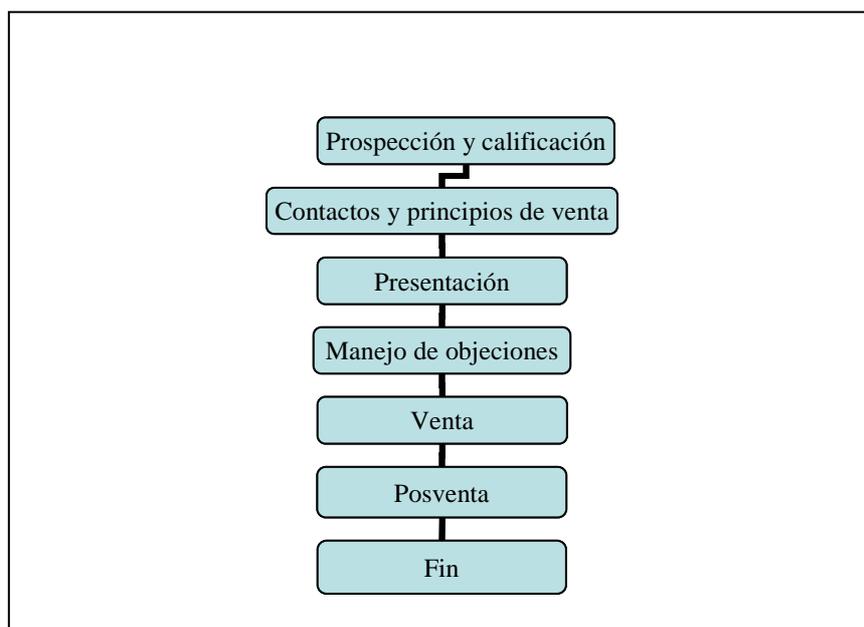
- 1. Desarrollo y manipulación del producto:** Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.
- 2. Distribución física:** Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.
- 3. Estrategias de ventas:** son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.
- 4. Financiamiento de las ventas:** Las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores.

⁶³ *Id.*

Para financiar ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.

5. **Costos y Presupuestos de Ventas:** Para controlar los gastos y planear la ganancia, el ejecutivo de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y el de presupuestos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.
6. **Estudio de mercado:** El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.
7. **Promociones de venta y publicidad:** Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fabrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.
8. **Planeación de Ventas:** El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.
9. **Servicios técnicos o mecánicos:** Corresponde a los gerentes de ventas cuyos productos mecánicos requieren de servicios de instalación y técnicos, establecer normas al respecto; tener el equipo y los locales destinados por la empresa vendedora para tal servicio.
10. **Relaciones con los distribuidores y minoristas:** Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.
11. **El personal de ventas:** Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.
12. **Administración del departamento de ventas:** Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.

Figura 2. PROCESO DE LAS VENTAS



Fuente: <<http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml>>, 11-Noviembre-2005.

Área de Producción.

Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción, el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad.⁶⁴

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas. Sus funciones son:⁶⁵

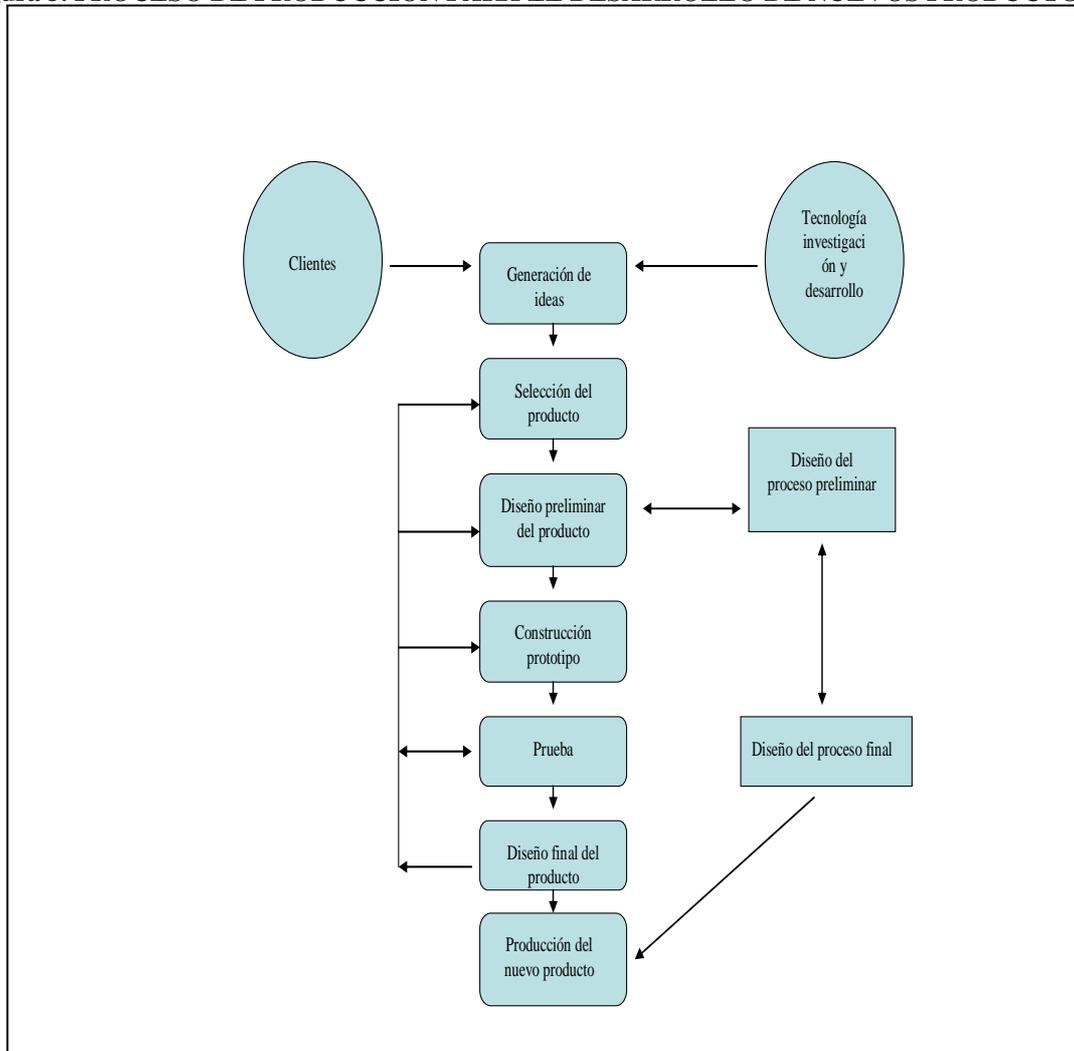
- 1. Ingeniería del Producto:** Esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado; y por último brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que esté pueda realizar un adecuado plan (de mercadotecnia) tomando en cuenta las características del producto.
- 2. Ingeniería de la planta:** Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.
- 3. Ingeniería Industrial:** Comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.

⁶⁴ *Id.*

⁶⁵ *Id.*

4. **Planeación y Control de la Producción:** Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.
5. **Abastecimiento:** El abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.
6. **Control de Calidad:** Es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado.
7. **Fabricación:** Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

Figura 3. PROCESO DE PRODUCCIÓN PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS



Fuente: <<http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml>>, 11-Noviembre-2005.

Área de Personal

Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades.⁶⁶

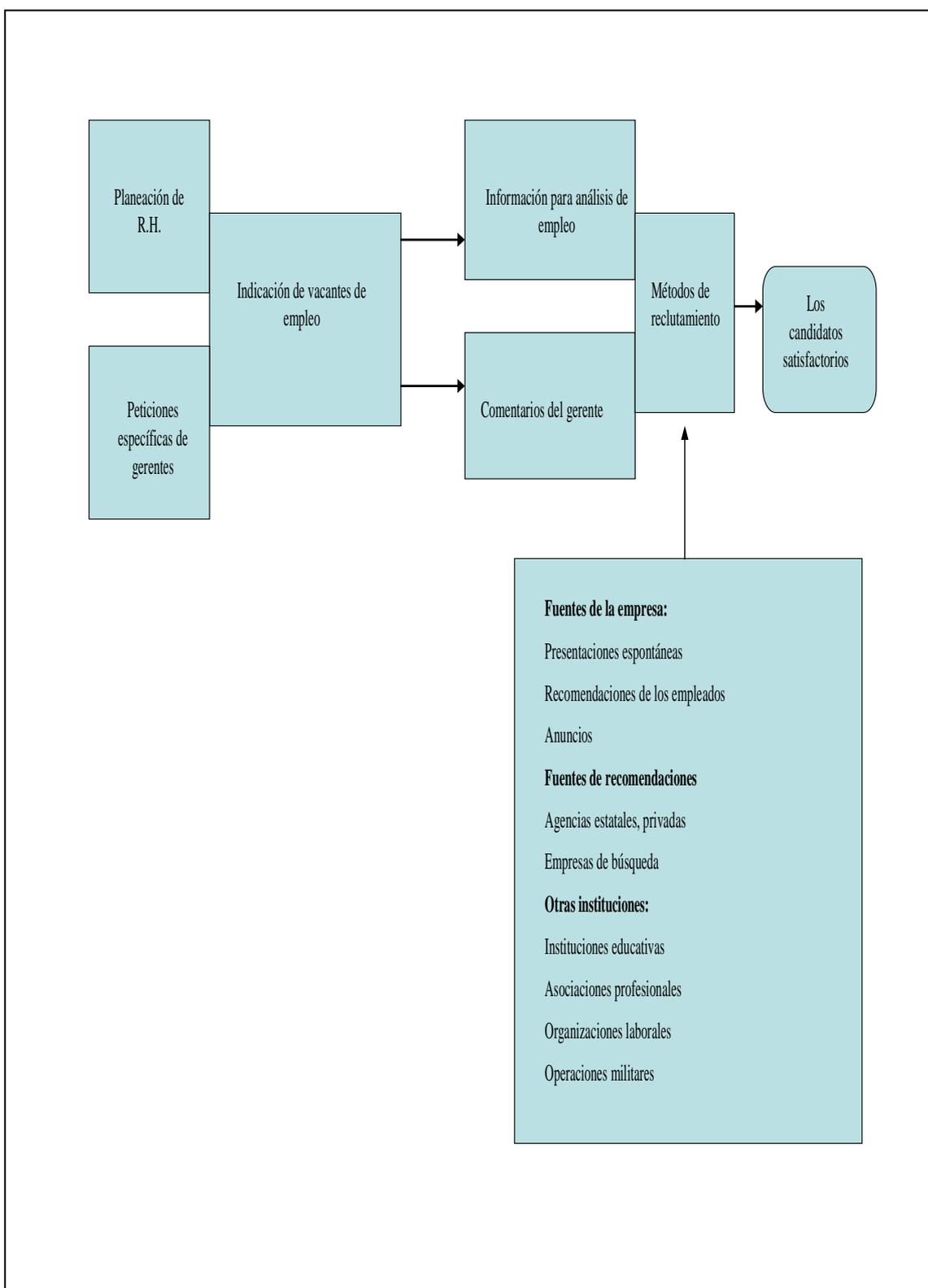
El objeto del Departamento de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Sus funciones son:⁶⁷

- 1. Contratación y empleo:** Esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz.
- 2. Capacitación y desarrollo:** Acción que consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que nuestros actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.
- 3. Sueldos y Salarios:** Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), sólo así, podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados. Además, hay que considerar que el sueldo esta formado por otros elementos tales como: las vacaciones y la calificación de méritos.
- 4. Relaciones laborales:** Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.
- 5. Servicios y Prestaciones:** Comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley Federal del trabajo, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etc.
- 6. Higiene y Seguridad Industrial:** Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.
- 7. Planeación de Recursos Humanos:** La planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.

⁶⁶ *Id.*

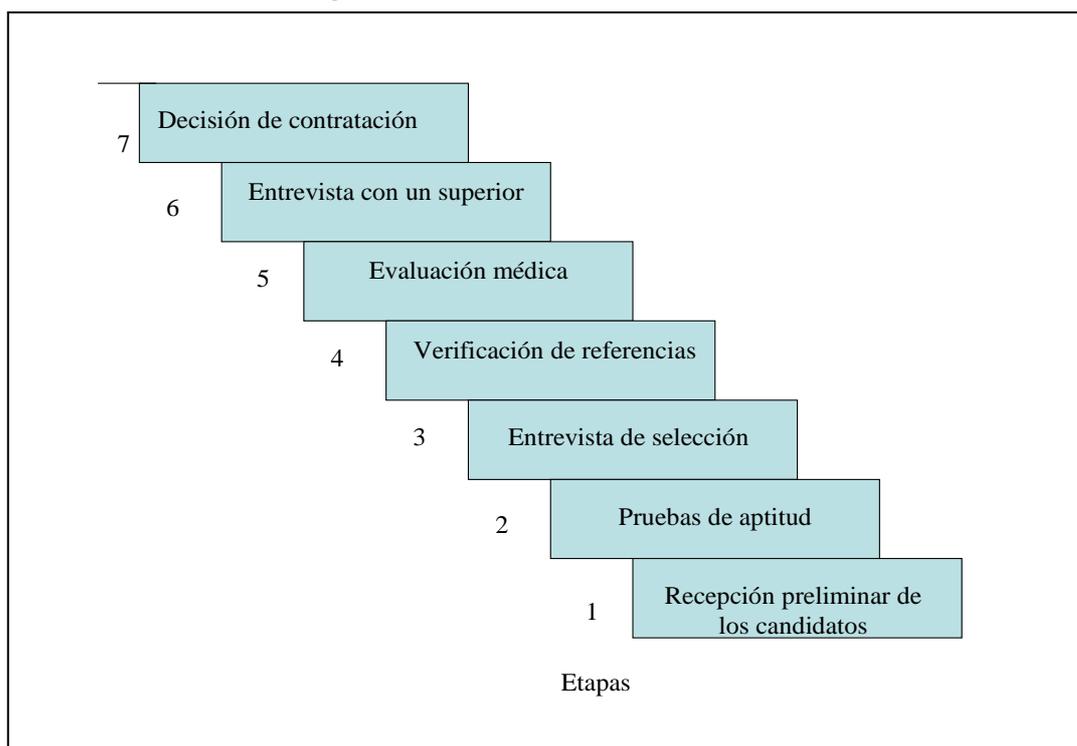
⁶⁷ *Id.*

Figura 4. PROCESO DE RECLUTAMIENTO



Fuente: <<http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml>>, 11-Noviembre-2005.

Figura 4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO



Fuente: <<http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml>>, 11-Noviembre-2005.

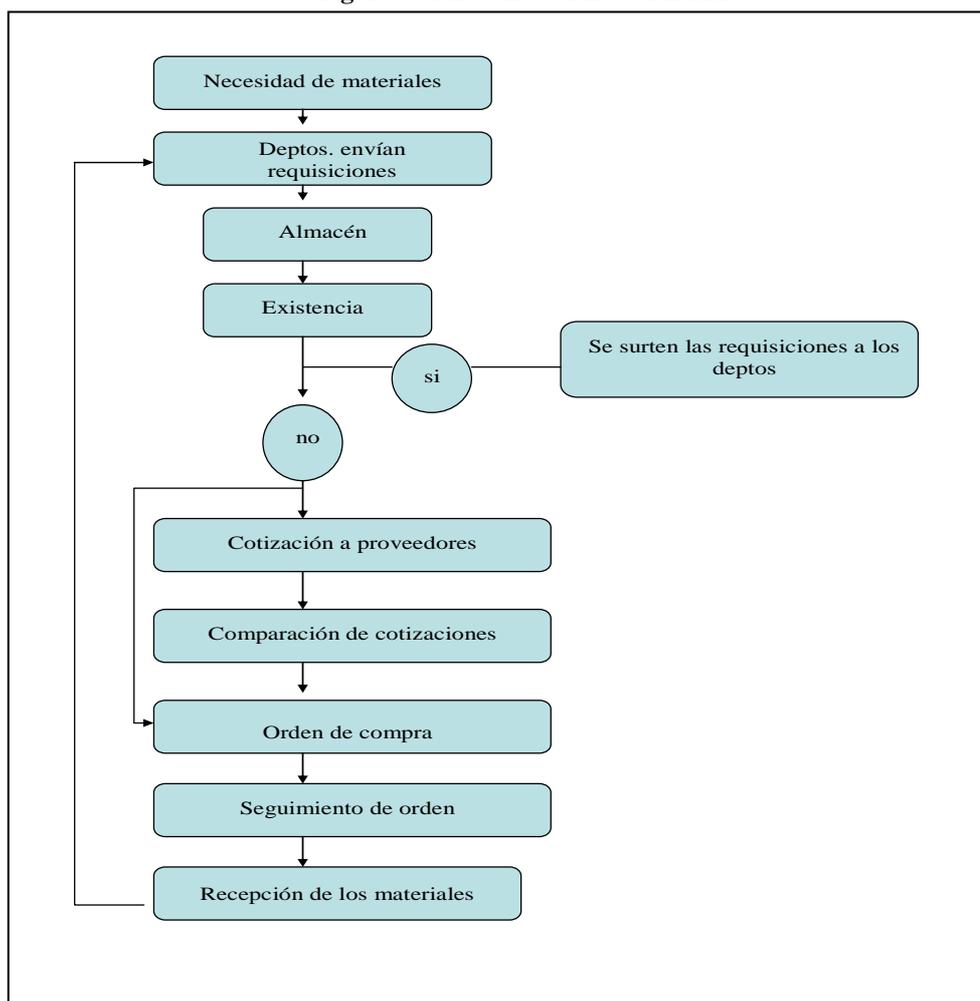
Área de Compras

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización. Sus funciones son:⁶⁸

- 1. Adquisiciones:** Acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.
- 2. Guarda y Almacenaje:** Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas).
- 3. Proveer a las demás áreas:** Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase. Cantidad y dimensiones de las mismas.

⁶⁸ *Id.*

Figura 5. PROCESO DE COMPRAS



Fuente: <<http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml>>, 11-Noviembre-2005.

La responsabilidad global del desarrollo eficiente de las actividades empresariales en estas áreas, es exclusiva del administrador ya que es el quien tiene que dar el ejemplo y trabajar con responsabilidad y empeño para que se cumplan los objetivos planificados, y motivar al personal a participar activamente en el crecimiento y desarrollo empresarial.⁶⁹

El objetivo principal del administrador es hacer un uso racional de los recursos pero también tiene a su cargo las siguientes funciones básicas:⁷⁰

- a) Logro de metas y objetivos
- b) Hacer altamente productiva a la empresa
- c) Fortalecer los valores éticos, personales y profesionales.
- d) Generar y promover modelos propios
- e) Fomentar el compromiso con la calidad
- f) Competir en el mercado de trabajo
- g) Mantener buenas relaciones entre profesionistas, entre competidores y en general con la sociedad.

Los empresarios son dueños y regularmente también los administradores de sus empresas, los empresarios son personas que tienen la capacidad redescubrir y evaluar oportunidades en los

⁶⁹ *Id.*

⁷⁰ <<http://www.masapuntes.com/Documentos/obsequio/administracion.html>>, 14-Septiembre-2005.

negocios, de reunir los recursos necesarios para aprovecharlas y de obrar en forma apropiada para lograr el éxito. Los empresarios son individuos fuertemente motivados dotados para la acción y que asumen riesgos para lograr sus objetivos.

Cuadro 1.1 Lista de cualidades (descripción del empresario en su trabajo)

| Cualidad | Detalle |
|--|--|
| Confianza en si mismo | Seguridad Independencia, individualismo Optimismo |
| Conciencia de la tarea necesaria y del resultado buscado | Necesidad de realizar Deseo de lucro Tenacidad, perseverancia, determinación Laboriosidad, empuje, energía Iniciativa. |
| Capacidad de asumir riesgo | Gusto del riesgo calculado Gusto del desafío |
| Capacidad para dirigir | Conducta de dirigente Buenas relaciones con otras personas Sensibilidad a las sugerencias y críticas |
| Originalidad | Capacidad de innovar, creatividad Flexibilidad (ausencia de prejuicios) Ingenio Talento variado, buena información |
| Conciencia del futuro | Previsión Sensibilidad a las tendencias que se manifiestan. |

Fuente: Meredith, Nelson y Neck. *Lo que todo pequeño empresario debe saber*. Alfaomega, Colombia, 1995, p. 3.

Roles administrativos

Dentro de los roles administrativos se encuentran los siguientes:⁷¹

- **Ejecutor tecnócrata:** el trabajador sólo realizará las tareas que le sean indicadas
- **Maximizador de la eficiencia:** el trabajador logrará los máximos beneficios con el menor número de recursos.
- **Neutral equilibrador:** conciliar intereses entre los empleados y los dueños de la empresa.

Es un proceso que implica la planeación, organización, liderazgo y control de las personas y otros recursos de la organización con el fin de alcanzar las metas de la organización.⁷²

La intervención del Internet en el ambiente empresarial, ha modificado la manera tradicional de hacer negocios, y al mismo tiempo la forma en que la información debe moverse. Para lograr la adaptación al nuevo ambiente, las empresas se han visto forzadas a realizar análisis exhaustivos para poder combinar las nuevas tecnologías basadas en Internet con los procesos de negocio. Dicha combinación ha originado nuevos conceptos electrónicos como el *e-business*.⁷³

⁷¹ <<http://www.masapuntes.com/Documentos/obsequio/administracion.html>>, 14-Septiembre-2005.

⁷² *Id.*

⁷³ <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/peservices.htm>>, 20-Mayo-2005.

MARCO CONCEPTUAL

Para el presente estudio se han definido los siguientes términos considerados relevantes en la investigación.

Web: es el espacio de información en Internet donde se almacenan documentos de hipermedia (multimedia que consiste en texto, gráficos, audio y video) que pueden recuperarse por medio de un esquema de direccionamiento único, proporciona el método para almacenar y recuperar sus documentos.⁷⁴

Metodología: parte de una ciencia que estudia los métodos que ella emplea. Aplicación de un método.⁷⁵

Estrategia: Arte de coordinar las acciones y obra para alcanzar un objetivo.⁷⁶

Reingeniería: es el rediseño total de un sistema con el objetivo de cambiar su funcionalidad.⁷⁷

HIPÓTESIS

La utilización de una metodología que debe seguirse de acuerdo al *e-business*, para la realización de una estrategia de cambio, permite a la empresa realizar un análisis de las fuerzas y debilidades que tendrá en el nuevo entorno económico.

Definición de variables

- **Variable dependiente:** análisis de las fuerzas y debilidades dentro del nuevo entorno económico.
- **Variable independiente:** utilización de una metodología de acuerdo al e-business para la realización de una estrategia de cambio.
- **Variable interviniente:** las nuevas tecnologías basadas en Internet en los procesos de negocio, competitividad en el mercado, capacidad de inversión de la empresa.

⁷⁴ McLeod Jr., Raymond. *Sistemas de información gerencial*. 7ª edición, Pearson Educación, México, 2000, p. 75.

⁷⁵ García, Pelayo y Gross. *Diccionario enciclopédico Larousse*. Larousse, Tomo 2, 5ª edición, México, 1991, p. 549.

⁷⁶ García, Pelayo y Gross. *Diccionario enciclopédico Larousse*. Larousse, Tomo 1, 5ª edición, México, 1991, p. 327.

⁷⁷ McLeod Jr., Raymond. *Op. cit.*, p. 71.

Capítulo 1.

E-BUSINESS: METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO.

Ana Rosa del Águila Obra y Antonio Padilla Meléndez definen al *e-business* como el impacto del comercio electrónico en los procesos empresariales, entendidos como un conjunto de actividades que se realizan en la empresa por las cuales una serie de *inputs* (entradas) se transforman en *outputs* (salidas) que crean valor a un cliente (interno o externo).¹

Es decir el *e-business* consiste en redefinir los procesos de la empresa interconectándolos con los de los socios, los clientes y los proveedores (Hackbarth y Kettinger, 2000).²

El *e-business* es cualquier iniciativa en Internet que transforma las relaciones de negocios, sean estas, relaciones *business-to-business* (B2B, negocio a negocio), *business to customer* (B2C, negocio a cliente), intraempresariales o entre dos consumidores. El *e-business* es una nueva manera de gestionar las eficiencias, la velocidad la innovación y la creación de nuevo valor en una empresa. (Garza Pérez, 2003)³

El *e-business* no es solamente una transacción de *e-commerce* o comprar y vender sobre el Web, es la estrategia global de redefinir antiguos modelos de negocios, con la ayuda de tecnología para maximizar valor del cliente y ganancias,⁴ el *e-business* incorpora el uso estratégico de las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar con clientes, proyectos, socios a través de la comunicación múltiple y los canales de distribución.⁵

Ana Rosa del Águila Obra y Antonio Padilla Meléndez mencionan que la metodología para el diseño de una estrategia de cambio basada en e-business debería incluir las siguientes etapas: inicio, diagnóstico, cambio y transición. Y que esta metodología se compone de las siguientes fases:⁶

- 1) Definir los objetivos que se pretenden alcanzar con el e-business y concretarlos en plan de actuación
- 2) Realizar el análisis del entorno específico
- 3) Realizar el análisis interno.
- 4) Definir alternativas estratégicas a partir del e-business
- 5) Analizar la diferencia entre la estrategia actual y la estrategia de cambio
- 6) Realizar un análisis costo-beneficio y analizar el riesgo de las distintas alternativas
- 7) Analizar la respuesta de la industria
- 8) Transición.

1.1. DEFINIR LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR CON EL E-BUSINESS Y CONCRETARLOS EN PLAN DE ACTUACIÓN

a. Establecimiento de los objetivos del negocio

Al considerar si el Internet debe o no formar parte de un negocio, existen una serie de preguntas que es preciso contestar:

¹ Del Águila Ana Rosa y Antonio Padilla. *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico* RA-MA, Madrid, 2001, p. 21.

² *Id.*

³ <<http://www.monografias.com/trabajos16/tecnologias-para-ebusiness/tecnologias-para-business.shtml>>, 20-Mayo-2005.

⁴ *Id.*

⁵ *Id.*

⁶ Del Águila Ana Rosa y Antonio Padilla. *Op. cit.*, p. 35.

- a) ¿Para qué servirá Internet? ¿Para mejorar las comunicaciones de la empresa, para completar la estrategia de marketing y publicitaria o para reforzar la venta a distancia?
- b) ¿Qué clase de información o de presencia de la empresa se desea presentar al mundo exterior? ¿Se desea una presentación multimedia llamativa o una simple dirección de correo electrónico?
- c) ¿Se desea disponer de capacidad para estudiar a los clientes y comunicarse con ellos regularmente?
- d) ¿Se usará Internet como un medio para suministrar servicios al cliente en línea?
- e) ¿Se persigue vender y entregar productos electrónicamente a través de Internet?
- f) ¿Hasta qué punto es importante que sus competidores lean información sobre su presencia en Internet de la empresa?
- g) ¿Se prevé la implementación en Internet contando con medios propios muy contratando a un consultor externo? ¿Se cuenta con las capacidades técnicas necesarias para gestionar la presencia en Internet de una manera autónoma?
- h) ¿Qué tipo de herramientas de Internet serán más útiles: la Web, el correo electrónico, Gopher, etc.?

Las conclusiones restantes después de responder a estas preguntas pueden proporcionar información adicional para incluir Internet en el plan de negocio.⁷

Existen muchos otros motivos para tener presencia en la red que el simple hecho de que todos los demás lo están haciendo. Es importante definir desde el principio que pretende y después evaluar los resultados. Los principales objetivos que plantean las empresas con su presencia en Internet son:⁸

- Objetivo No. 1. Abrir nuevos mercados internacionales.
- Objetivo No. 2. Mejorar el servicio al cliente.
- Objetivo No. 3. Incrementar las ventas de la empresa.
- Objetivo No. 4. Promocionar la empresa.
- Objetivo No. 5. Proveer información al consumidor.
- Objetivo No. 6. Mejora de la productividad interna.

1.2. REALIZAR EL ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

Se puede analizar el impacto del *e-business* en el entorno específico de las organizaciones a partir del modelo de las cinco fuerzas que afectan la ventaja competitiva. Michael Porter; se basa en cinco fuerzas que afectan a la ventaja competitiva de una empresa dentro de su sector y que, por tanto, deben ser tomadas en cuenta a la hora de desarrollar una estrategia corporativa.⁹

- La amenaza de nuevas incorporaciones
- La amenaza de productos o servicios sustitutos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La rivalidad entre los competidores existentes

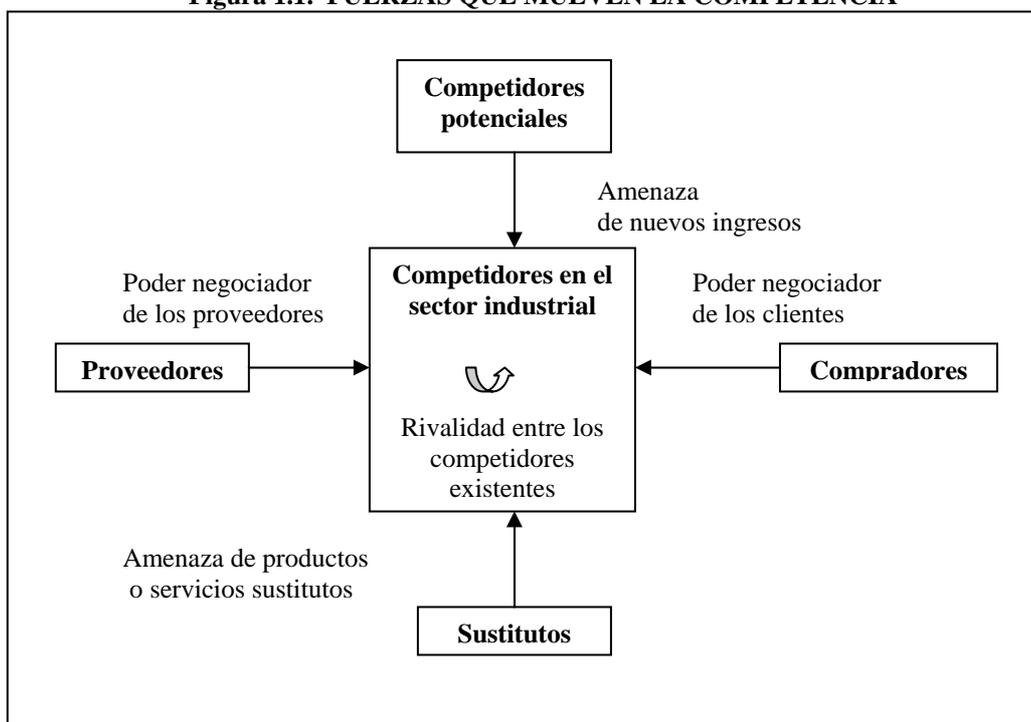
⁷ Guitert Catasús, María del Mar. *Internet en la empresa. Estudio de casos de aplicación*. Fundación Catalana per a la Recerca, Barcelona, 1999, pp. 83-84.

⁸ De Barrio, Luis. *E negocios. Las 10 claves para hacer negocios con éxito y vender más*. Gestión 2000, Barcelona, 2000, pp. 53-65.

⁹ Porter, Michael E., *La ventaja competitiva de las naciones*, Javier Vergara. Editor S.A., Buenos Aires, 1991, p. 65.

Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tienen que soportar, y las inversiones necesarias para competir en el sector. La amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial general de obtención de beneficios en el sector, porque los recién incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes. Los compradores o proveedores poderosos malbaratan sus propios beneficios, la feroz rivalidad competitiva erosiona los beneficios de exigir unos costos superiores de la actividad competitiva (publicidad, gastos de venta, o I+D) o la cesión de una parte de los beneficios en forma de precios inferiores a los clientes. La presencia de productos sustitutivos parecidos limita el precio que puedan cobrar los competidores para no incidir a la sustitución y rebajar el volumen de facturación del sector. El control de estos factores es lo que da a la empresa una ventaja competitiva dentro de su sector.¹⁰

Figura 1.1. FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA



Fuente: Porter, Michael. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Continental, México, 1985, p. 24.

1.2.1. Factores que influyen en la ventaja competitiva

1.2.1.1. Nuevos competidores

El análisis estratégico debe aplicarse tanto a las empresas que ya están en el sector como a aquellas que desean entrar¹¹. La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que deben esperar el ingreso. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja. Existen seis factores principales que actúan como barreras para el ingreso:¹²

¹⁰ *Ibíd.*, pp. 65 y 66.

¹¹ Guitert Catasús, María del Mar. *Op. cit.*, pp. 49 y 50.

¹² Porter, Michael. *Op. cit.*, p. 27.

- Economía de escala: para poder ser rentable en el sector es imprescindible producir grandes cantidades que permitan ser competitivo en precios. No se puede entrar tomando una pequeña parte del mercado.
- Control de los canales de distribución: si un nuevo competidor potencial no puede llegar a los clientes del sector porque no tiene acceso a los canales de distribución existentes, o no puede crear nuevos canales de distribución, no podrá enfrentarse con las empresas establecidas.
- Costo de cambio: se refiere a los costos en que puede incurrir una empresa para cambiar de proveedor (buscarlo, cambiar de forma de trabajo, añadir personal, aceptar peores formas de pago, etc.)
- Diferenciación de producto: es la posición de mercado adquirido por una empresa. Es difícil entrar en el mercado en que existan empresas muy establecidas y cuyo nombre es casi sinónimo del producto.
- Requisitos de capital: en algunos sectores el desembolso inicial para poder entrar es extremadamente alto, como puede ser en investigación y desarrollo o en maquinaria de fabricación.
- Otras ventajas de costos no relacionadas con la economía de escala, como contar con patentes propias o tener acceso a canales de distribución de bajo costo.

1.2.1.2. Poder negociador de los proveedores

Desde el principio de la década de los setenta, algunos grandes distribuidores han conseguido instalar terminales de sus propios sistemas informáticos en las oficinas de sus principales clientes. La estrecha relación entre el distribuidor y su cliente tienen grandes ventajas para los dos. Al facilitar el sistema de compra centralizada, automatizar la puesta al día del inventario y la entrada de las facturas en contabilidad, se necesita menos personal para gestionar las compras. Por otro lado, el proveedor no necesita introducir en su computadora los pedidos, ya que llegan en formato electrónico, evitando errores y gran cantidad de trabajo. Se aumenta también la velocidad a la que los pedidos pueden ser servidos y, por tanto, la empresa puede reducir stocks.¹³

Al aceptar el sistema del proveedor, el cliente gana gran cantidad de ventajas pero, al simplificar su estructura, le es muy difícil cambiar a otro proveedor que no cuente con un sistema parecido. El proveedor puede subir precios, e incluso empeorar su servicio, pero el cliente pensará mucho antes de cambiar a otro. Es decir, toda ventaja producida en un cliente por una estrecha relación cliente-proveedores puede convertirse en un costo de cambio. Si el costo de cambio de un proveedor es muy pequeño, la competencia entre los proveedores es muy fuerte, puesto que el mercado es muy inseguro. Su actitud debe ser más agresiva, no solo en su estrategia de marketing, sino que debe competir en precio, calidad y servicio.¹⁴

En los sectores en los que los clientes tienen más poder, los proveedores deben aceptar todas las condiciones que les imponga el cliente, incluyendo tecnologías, precio, calidad, fechas de entrega, etc.¹⁵

¹³ Guitert Catasús, María del Mar. *Op. cit.*, p. 50.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 51.

¹⁵ *Id.*

Uno de los factores que crean un costo de cambio alto es la falta de información de los competidores sobre todos los proveedores disponibles, sus precios y su calidad de servicio. La falta de información refuerza el poder negociador del proveedor y disminuye el del cliente.¹⁶

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias:¹⁷

- *Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.* Los proveedores que venden a clientes más fragmentados, por lo general, podrán ejercer una influencia considerable en los precios, en la calidad y en las condiciones.
- *Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.* El poder de incluso los proveedores grandes y poderosos puede frenarse si compiten con sustitutos.
- *Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.* Si los proveedores vende a diferentes sector industrial y un sector particular no representa una fracción de importancia de las ventas, los proveedores están más inclinados a ejercer poder. Si el sector industrial es un cliente de importancia, la suerte de los proveedores estará fuertemente ligada a dicho sector industrial y desearán protegerla mediante precios razonables y ayuda en actividades tales como I y D (investigación y desarrollo) y apoyo técnico.
- *Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante par el negocio del comprador.* Tal insumo es importante para el éxito del proceso de fabricación del comprador o para la calidad del producto. Esto aumenta el poder del proveedor. Esto es particularmente cierto cuando el insumo no es almacenable.
- *Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio del proveedor.* La diferenciación o los costos por cambio de proveedor que enfrentan los compradores disminuyen las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro. Si el proveedor se enfrenta a costos por cambio, el efecto es inverso.
- *Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante.* Esto proporciona un freno contra la habilidad del sector industrial para mejorar las condiciones con las cuales compra.

1.2.1.3. Sustitutos

La única forma de luchar contra los productos sustitutivos que puedan controlar el mercado es compitiendo en precio y rendimiento o buscando otros productos o servicios que puedan competir con el sustituto.¹⁸

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial. La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. Los productos sustitutos

¹⁶ *Id.*

¹⁷ Porter, Michael. *Op. cit.*, pp. 47 y 48.

¹⁸ Guitert Catasús, María del Mar. *Op. cit.*, p. 51.

que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.¹⁹

1.2.1.4. Competencia entre las empresas del sector

La competencia intersectorial se basa en la rivalidad en precio, las batallas publicitarias, los nuevos productos y servicios. La ventaja competitiva solo puede ser adquirida produciendo con costos inferiores a los de la competencia o por medio de una diferenciación del producto.²⁰

En un sector en equilibrio, las actividades competitivas de una empresa suelen ser respondidas por sus competidores para contrarrestarlas. Si las actividades son muy agresivas, como la guerra de precios, todo el sector sufre, dado que todos se ven forzados a bajar los precios, empobreciendo el sector sin necesidad. Los sectores con pocos competidores suelen ser más estables en este sentido, especialmente si hay empresas suficientemente grandes y carismáticas como para marcar pautas del mercado. La competitividad suele ser más encarnizada en los mercados en los que el costo de cambio es pequeño o inexistente.²¹

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensa a dejar a todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de rentabilidad. Las rebajas de precio son rápida y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada. Las campañas publicitarias bien pueden ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto en el sector industrial para beneficio de todas las empresas. La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan.²²

1.3. REALIZAR EL ANÁLISIS INTERNO

1.3.1. Analizar el producto o servicio

Algunos productos y servicios encajan más en Internet que en otros. Si el producto o servicio se basa en la información o es electrónico en su naturaleza, tendrá buenas posibilidades comerciales, porque podrá ser anunciado y vendido directamente por Internet. Si, en cambio, se venden productos como ropa o automóviles, Internet puede proporcionarle un mecanismo de publicidad, pero los productos deben ser suministrados al cliente mediante los métodos de entrega tradicional.²³

1.3.2. Identificar a los clientes

Determinar si existe la suficiente correspondencia entre los clientes objetivos y lo que los usuarios desean. ¿Qué tipo de clientes le gustaría alcanzar en Internet? ¿Cuál es el perfil del cliente en Internet?²⁴

¹⁹ Porter, Michael. *Op. cit.*, pp. 43 y 44.

²⁰ Guitert Catasús María del Mar. *Op. cit.*, p. 52.

²¹ *Id.*

²² Porter, Michael. *Op. cit.*, p. 37 y 38.

²³ Guitert Catasús María del Mar. *Op. cit.*, p. 78.

²⁴ *Id.*

1.3.3. Análisis FORD(Fortalezas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades) o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

En este análisis, se evalúan las fortalezas, las oportunidades, los riesgos y las debilidades. Permite conocer cómo va ser la relación de la organización con diferentes aspectos de la competencia, ubicación, mercado, y la empresa misma.²⁵

- a. **Fortalezas:** son aquellos factores que constituyen los puntos fuertes de la empresa.
- b. **Debilidades:** se refieren a aquellos factores que podrían traer inconvenientes a la empresa y que podrían ser causados por características de la misma organización.
- c. **Riesgos o Amenazas:** son aquellos problemas que podrían presentarse a la empresa y dependen del mercado.
- d. **Oportunidades:** se refieren al mercado por tanto no son exclusivas de la organización. Asimismo, no pueden ser controladas por las organizaciones.

Figura 1.2. ALGUNOS EJEMPLOS DEL ANÁLISIS FODA



Fuente: <http://www.viabcp.com/viaempresarial/Asesoria/Asesoria.asp?cod_ase=ADMIN>, 19-Septiembre-2005.

1.3.4. Intermediación

El *e-business* tiene los siguientes efectos sobre las relaciones entre clientes y proveedores:²⁶

- Reduce la distancia entre cliente y proveedor: puede reducir la intermediación al poner en contacto directo a ambos agentes.

²⁵ <http://www.viabcp.com/viaempresarial/Asesoria/Asesoria.asp?cod_ase=ADMIN>, 19-Septiembre-2005.

²⁶ Del Águila Ana Rosa y Antonio Padilla. *Op. cit.*, p. 25.

- Posible reducción del margen de beneficio de los proveedores: se pueden producir transferencias de rentas desde los proveedores hacia los intermediarios relacionados con el *e-business* o *cybermediarios*.
- Aumento de los costos de cambio: si el acercamiento entre cliente y proveedor se produce por la utilización de un sistema de *e-business*, se produce un notable incremento de los costos de cambio de proveedor.

En definitiva, las tecnologías de información pueden conducir a una integración en la cadena de valor especialmente en el caso de los nuevos intermediarios, el poder de los proveedores puede verse reducido debido a la desintermediación y puede modificar los costos de cambio de proveedor, entre otros.²⁷

En relación a la desintermediación, se puede afirmar que los proveedores usan el contacto electrónico directo para dirigirse a los consumidores, suprimiendo la necesidad de intermediarios. Internet afecta a los intermediarios presentes en el mundo real, que desarrollan la función de distribución solo en el caso de productos digitalizables, ya que pueden ser distribuidos a través de la red, por otra parte los intermediarios que realizan la actividad de transacción pueden verse afectados por el contacto directo entre proveedor y cliente, pero los más afectados son los intermediarios que desempeñan la función de comunicación, ya que Internet es más flexible que los medios de comunicación de masas.²⁸

Pero este contacto directo era un problema de sobredimensionamiento de la información, tanto para los proveedores como para los clientes, ya que en determinados casos es difícil determinar la oferta y la demanda de un producto, dado que las organizaciones pasan a tener una presencia global. Por este motivo, los agentes necesitan contactar con nuevos intermediarios, *brokers* de información entre otros, para que integren y analicen las diferentes ofertas.²⁹

Se estaría ante la reintermediación ligada normalmente a las operaciones de intercambio de información entre compradores y vendedores.³⁰

Internet reduce la importancia de los intermediarios ya que la red permite a los usuarios acceder a un amplio surtido de productos y servicios, prescindiendo por ello de intermediarios locales, y adquirir esos productos en el mercado mundial a precios reducidos. Si bien, estos seguirán en el mercado si saben hacer una combinación diferente de servicios que Internet hace necesarios, es decir si un peligro inherente de Internet es la sobrecarga de información, el valor añadido del intermediario se encontrará en la recogida, cotejo, interpretación y divulgación de información.³¹

La desintermediación es uno de los riesgos del uso comercial de Internet, pero no afecta por igual a cualquier empresa ya que depende de las características del producto o servicio afectado, así como a las características del mercado.³²

1.3.5. Seguridad

Es necesario conocer los aspectos de seguridad, puesto que uno de los mayores problemas con que se enfrenta Internet, y cualquier red de computadoras, es la

²⁷ *Id.*

²⁸ <http://www.viabcp.com/viaempresarial/Asesoría/Asesoría.asp?cod_ase=ADMIN>, 19-Septiembre-2005.

²⁹ *Id.*

³⁰ Del Águila Ana Rosa y Antonio Padilla. *Op. cit.*, p. 27.

³¹ *Id.*

³² *Id.*

seguridad. Existen tres áreas principales de seguridad que tienen un especial interés para los negocios en Internet.³³

- El uso fraudulento de la información de tarjetas de crédito relacionado con transacciones financieras en líneas
- La seguridad general del equipamiento informático y de su ubicación.
- La seguridad de la información.

Algunos de los que no aceptan el cambio temen perder clientes ya que éstos se inquietan al pensar que los intrusos en Internet pueden robar la información de sus tarjetas de crédito. Si éste fuera un problema incontrolable, que no lo es, muchas de las empresas más grandes de EEUU, no estarían llevando a cabo millones de transacciones con tarjetas de crédito, seguras y sin contratiempos, las veinticuatro horas cada día de la semana.³⁴

1. 4. DEFINIR ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS A PARTIR DEL E-BUSINESS.

No todas las empresas de Internet integran sus procesos internos con su *Web site*. La integración pasa por unir los siguientes procesos digitalmente.³⁵

- Toma de pedidos desde la *Web site*
- Validación de la tarjeta de crédito
- Confirmación del pedido
- Cobro
- Actualización del inventario
- Pedido a los proveedores en caso de que no haya suficiente inventario
- Preparación de registros para el transporte del producto
- Envío del producto
- Preparación de la factura
- Registro contable
- Actualización de la base de datos de clientes

El trabajo para unir digitalmente sus procesos será sin duda una tarea ardua, pero una vez estos están integrados, se beneficiará de una mayor rapidez, un menor costo y lo que es más importante, de un mejor servicio al cliente.³⁶

Hay varias maneras de ayudar al cliente a realizar su pedido:³⁷

- Ofreciendo varias formas de hacer el pedido:
 - Por Internet
 - Por e-mail
 - Por Fax
 - Por correo tradicional
 - Por teléfono (preferiblemente gratuito)
 - A través de su red de detallistas o distribuidores.
- Utilizando un carrito de compra o *shopping car*. Es una herramienta muy extendida debido a su utilidad para hacer un pedido de más de un producto. Los

³³ Guitert, Catasús, María del Mar. *Op. cit.*, p. 86.

³⁴ Rosenoer, J; Armstrong, D; Gates, J. R.; de Andersen Web Arthur, *La empresa clickeable*. Granica S.A., Barcelona, 2000, p. 21.

³⁵ De Barrio, Luis. *Op. cit.*, pp. 122 y 123.

³⁶ *Ibíd.*, p. 124.

³⁷ *Ibíd.*, pp. 124 y 125.

shopping cars se vuelven indispensables en *Web sites* con un gran catálogo de productos.³⁸

- Ofreciendo a sus clientes varias formas de pago:
 - Cheque por correo
 - Cheque *online*
 - Por tarjeta de crédito
 - Contra reembolso
- Es importante explicar hasta el más mínimo detalle el proceso de pedido para crear confianza y así animar al cliente a que emprenda la acción de compra. Se debe incluir información relativa a :³⁹
 - ¿Cómo llenar el formulario e datos?
 - ¿Cómo se le va a enviar el producto?
 - ¿Qué alternativas de envío tiene?
 - ¿Cuánto va a tardar?
 - ¿Cuánto le va a costar el transporte?
 - Decirle que va a recibir un e-mail confirmándole el pedido
 - Explicarle por que se trata de una transacción segura
- Ofreciendo un método de pago seguro *online*, que utilice la tecnología SET (*Secure Electronic Transaction*).

Además, las principales empresas de transportes ofrecen la posibilidad de integrar en el *Web site* o en la Intranet, herramientas tan útiles para los clientes como el *tracking* o seguimiento de pedidos, desde la *Web site* de estas empresas el cliente podrá rellenar un formulario de registro y aceptar el contrato de servicio para poder bajar el *software* necesario. Para escoger el diseño que mejor se adapte a cada *Web site* es posible seleccionar entre una gama de gráficos y animaciones. De esta manera se ofrecerá un mejor servicio al cliente, además de ahorrarse muchas llamadas de clientes preguntándole por el estado de su pedido.⁴⁰

1. 5. ANALIZAR LA DIFERENCIA ENTRE LA ESTRATEGIA ACTUAL Y LA ESTRATEGIA DE CAMBIO.

Los administradores siempre están bajo una inmensa presión para elegir ante todos los acontecimientos que suceden en el ambiente exterior, aquellas que signifiquen nuevas oportunidades para la empresa, o amenazas para su forma actual de hacer negocios. A fin de que una compañía tenga éxito, su estrategia y su modelo de negocio deben coincidir por completo con su ambiente presente y futuro. Lo anterior implica el estudio de las tendencias del mercado, escuchar a los clientes y anticipar el cambio de sus necesidades y expectativas escrutando las posibilidades de negocios que surgen gracias a los desarrollos tecnológicos, crear la posición de mercado de la empresa mediante adquisiciones o la introducción de nuevos productos, y buscar formas para fortalecer las capacidades de competitividad de la compañía. Los creadores de estrategia con espíritu emprendedor están deseosos de tomar riesgos prudentes y de iniciar estrategias precursoras. En la actualidad las empresas punto-com. constituyen ejemplos del espíritu emprendedor en acción. Cuando aparece un nuevo competidor que obliga a variar de manera radical la estrategia e impulsa un cambio en el mercado, cuando un competidor lleva a cabo una idea revolucionaria que exige una respuesta drástica, cuando ocurren transformaciones tecnológicas, o cuando surge una crisis y se

³⁸ *Ibíd.*, p. 125.

³⁹ *Ibíd.*, p. 126.

⁴⁰ *Id.*

requieren rápidos ajustes mayores de la estrategia, se requieren cambios muy importantes en la estrategia.⁴¹

Una estrategia de la empresa se reforma a lo largo del tiempo, conforme la cantidad de cambios y adaptaciones comienza a acumularse, la creación de la estrategia es un proceso en curso y un acontecimiento finito. Los administradores están obligados a reevaluar la estrategia en forma regular, a redefinirla y formularla de modo tan frecuente como se requiera para que la organización esté a la altura de las cambiantes circunstancias internas y externas.⁴²

Se da un cambio de estrategia cuando se tiene la necesidad de acciones tanto para mejorar la manera en que la empresa está compitiendo en la actualidad como para preparar los mercados y las condiciones de competencia futuros ya sea que la empresa adopte una posición reactiva o preactiva con objeto de prepararse para las condiciones futuras del mercado, da forma al carácter y a la velocidad de los ajustes que lleva a cabo a lo largo del tiempo.⁴³

Las relaciones públicas online

Internet ofrece la posibilidad de estrechar los lazos con todas aquellas personas o empresas que tienen, de una manera más o menos directa, relación con su empresa. Aparte del cliente, como pieza clave de todo negocio, hay otra mucha gente que le puede ayudar a conseguir los objetivos: proveedores, periodistas, accionistas, grupos de opinión, etc. A continuación se presenta una relación de cómo estrechar lazos con los medios de comunicación, aprovechando las ventajas que ofrece Internet respecto a las relaciones públicas tradicionales.⁴⁴

Internet permite una relación más directa con la persona o personas a las que se quiere alcanzar con el mensaje. La propia libertad intrínseca de Internet y la facilidad de diseminar información se puede convertir en un arma, las noticias negativas o comentarios en contra de su empresa o persona, pueden ser diseminados rápidamente y de una manera anónima. Ante esta amenaza sólo existe la posibilidad de mantener controlados aquellos *forums*, *newsgroups*, etc., que el público objetivo suele visitar de una manera atractiva. Controlar estos *newsgroups* no es difícil con *web sites* que le ofrecen gratuitamente, durante un periodo de prueba, un programa para llevar el control de los mismos.⁴⁵

DIFERENCIAS DE RELACIONES PÚBLICAS ONLINE Y TRADICIONAL

| On line | Tradicional |
|---|---|
| Directo al periodista | Hay filtros (editor, reportero, productor, etc.) |
| Posible comunicación con la audiencia sin la intervención de los medios de comunicación (<i>forums</i> , anuncios, <i>newsgroups</i> , <i>e-mail</i> , etc.) | Depende de los medios de comunicación para hacer llegar el mensaje |
| El público objetivo obtendrá su mensaje completo y sin distorsión | El mensaje debe ir a través de los medios y ellos pueden publicar parte de él, hacer cambios sin consultarle previamente, introducir errores, borrar parte del texto clave para comunicar lo que quiere decir y solo si tiene mucha suerte, publicarlo íntegramente |

⁴¹ Thompson, Artur A., y Strickland III, A. J. *Administración Estratégica: textos y casos*. McGraw-Hill, México, 2004, pp. 14 – 16.

⁴² *Ibid.*, p. 16.

⁴³ *Ibid.*, pp. 16 y 17.

⁴⁴ De Barrio, Luis. *Op. cit.*, p. 180.

⁴⁵ *Id.*

| | |
|--|--|
| Necesidad de información actualizada continuamente (el ciclo de vida de las noticias es más corto) | Información actualizada una vez al día como máximo |
| Las malas noticias o comentarios negativos pueden ser diseminados muy rápidamente. | |

Fuente: De Barrio, Luis. *E negocios. Las 10 claves para hacer negocios con éxito y vender más.* Gestión 2000, Barcelona, 2000, p. 181.

Internet es muy diferente de otros medio de comunicación como la televisión; Internet es un medio cognitivo, a diferencia de otros medios, como la televisión, que son medios emocionales, un anuncio de televisión, debido a la limitación de tiempo, deberá comunicar en unos pocos segundos aquellos que pretende. Normalmente, llamará a las emociones del espectador más que a las características tangibles del producto. En Internet esto cambia: el visitante que hace clic en un anuncio espera encontrar información de espacio y será el mismo usuario el que decidirá el tiempo de permanencia en la *web site*.

Internet es un medio activo, otros medios son pasivos. Además es un medio orientado al consumidor y dominado por el consumidor. El usuario es el que decide hacer clic en un anuncio. Posee el control en cualquier momento de la operación. Siempre podrá salir de su *web site* con un simple clic.

Internet es interactivo. En el mismo momento en que un usuario ha hecho clic en un anuncio puede realizar la compra o pedir más información con un simple *e-mail*. En este aspecto, la publicidad por Internet es más parecida al marketing directo, en el que se busca una respuesta inmediata del consumidor. Otros medios, como la televisión, son más adecuados para mejorar la imagen y reconocimiento de una marca.

El consumidor normalmente está en Internet por un motivo específico, éste hecho hace que muchos de los usuarios no se interesen por hacer clic en un anuncio que les desvíe de su objetivo. Tienen que ver muy claro que lo que les espera “al otro lado” del anuncio vale la pena. Los usuarios que hacen clic en un anuncio en Internet está más dispuesto a tomar una decisión de compra. Estos interesados tienen una renta promedio superior a la media de la población y están más dispuestos a realizar la compra, ya sea a través de Internet, o a través de otros canales de distribución.⁴⁶

DIFERENCIAS ENTRE LA PUBLICIDAD TRADICIONAL Y LA PUBLICIDAD EN INTERNET

| Publicidad online | Publicidad tradicional |
|---|--|
| Objetivo: Crear relaciones individuales. | Hacer llegar el mensaje al mayor número de gente con el menor coste posible. |
| Espacio: El espacio publicitario es ilimitado y barato | Compra espacio publicitario. Es limitado y caro |
| Tiempo: Es el tiempo que los usuarios invierten en una <i>Web site</i> . Es muy valioso, puesto que les cuesta dinero (tiempo telefónico y cuota de conexión a Internet). | Compra tiempo publicitario en televisión y radio. Al consumidor no le cuesta nada. |
| Mensaje: Basado en la información | Mensaje tradicional |
| Interactividad: El usuario toma un papel activo. Es una comunicación bidireccional | El usuario tienen un papel pasivo. Es una comunicación unidireccional. |

⁴⁶ *Ibíd.*, pp. 172 y 173.

| | |
|---|--|
| <p>Segmentación: El usuario que hace clic en un anuncio se supone que tiene un cierto grado de enteres puesto que ha tomado la decisión de visitarnos.</p> | <p>La segmentación es difícil de abarcar un abanico muy amplio de gente.</p> |
| <p>Acción de compra: Más cerca de la acción de compra. Pueden realizarla desde la misma <i>Web site</i>.</p> | <p>Más lejos de la acción de compra</p> |

Fuente: De Barrio, Luis. *E negocios. Las 10 claves para hacer negocios con éxito y vender más*. Gestión 2000, Barcelona, 2000, p. 174.

El hecho de resaltar las diferencias entre uno y otro tipo de publicidad no quiere decir, ni mucho menos, que ambos deben utilizarse por separado. La tendencia es completamente contraria, es decir la integración.⁴⁷

Integrar Internet dentro de su plan de comunicación provocará una mejora de sus resultados generales. Si, en cambio, aísla su estrategia de comunicación tradicional y la publicidad que puede realizar *online*, estará desaprovechando esta sinergia.⁴⁸

1.6. REALIZAR UN ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO Y ANALIZAR EL RIESGO DE LAS DISTINTAS ALTERNATIVAS

Actualmente la mayor parte de las empresas montan Internet por sí mismas, intentando ganar experiencia a la vez que consiguen unos costos bajos. Muchas de las grandes empresas, en cambio, están contratando profesionales que se encargan de ello, puesto que creen que es la mejor solución. La mayoría de las presencias en Internet se basan en la Web o en el correo electrónico, ya que estas herramientas son las más ampliamente utilizadas para la mayor parte de operaciones. Los costos de instalación y mantenimiento de la presencia en Internet varían en función de su refinamiento.⁴⁹

Si se trata de una pequeña empresa o de una persona que lo hace todo por sí misma, querrá sin duda desarrollar su propia presencia en Internet para reducir gastos, en tales casos entrar en el mapa de Internet puede costarles entre 500 y 1000 dólares al año combinando páginas Web de buena calidad y correo electrónico.⁵⁰

Si se trata de una gran empresa para la que el tiempo es más importante que el dinero, la mejor solución será contratar a una empresa de consultoría especializada en Internet para que le haga sus páginas Web. Los precios que ofrecen algunas consultorías oscilan entre 15 000 y 150 000 dólares.⁵¹

Dada la amplia gama de costos, es necesario comparar ofertas, o incluso pensar en la formación de expertos dentro de la misma empresa con el fin de reducir al mínimo los gastos necesarios. Si la empresa tiene muchos departamentos internos, el presupuesto para crear una presencia en Internet puede originarse en el departamento de venta, en el de marketing, en el de dirección de producto, de comunicación o en el de apoyo al producto, dependiendo de cuál de estos departamentos tenga mayores necesidades. Es importante confiar la actividad a un

⁴⁷ *Ibíd.*, p. 173.

⁴⁸ *Ibíd.*, p. 175.

⁴⁹ Guitert Catasús Maria del Mar. *Op. cit.*, p. 84.

⁵⁰ *Id.*

⁵¹ *Id.*

solo departamento, para asegurar una coordinación adecuada dentro de la empresa y evitar que varios departamentos incurran en un mismo gasto.⁵²

En realidad no cuesta barato, pero muchas empresas afirman que los beneficios exceden los costos.⁵³

1.7. ANALIZAR LA RESPUESTA DE LA INDUSTRIA

1.7.1. Revisar los objetivos que se marcaron.

Es el momento de revisar los objetivos marcados, si se realizo un buen trabajo, éstos deben estar bien detallados y si fue posible firmados por todas las partes interesadas. El listado de posibles objetivos es muy amplio y los principales pueden ser:⁵⁴

- Abrir nuevos mercados internacionales
- Mejorar el servicio al cliente
- Ahorrar costos en el servicio al cliente
- Incrementar los ingresos de la empresa vendiendo más productos
- Incrementar los ingresos de la empresa vendiendo más publicidad
- Promocionar la imagen de la empresa y sus productos
- Proveer información al consumidor
- Ahorrar costos de promoción
- Reducir el costo de captación de nuevos clientes
- Mejorar la comunicación dentro de la empresa

Puede que se hayan marcado uno de estos objetivos, varios de ellos o algún otro. En cualquier caso, sería conveniente que estuvieran cuantificado y con un horizonte temporal.⁵⁵

1.7.2. Determinar los criterios de valoración y los métodos de obtener la información necesaria

Estos criterios son las medidas que se utilizaran para saber si un objetivo ha sido cumplido o no, los métodos son la forma de conseguir la información que se necesita para hacer esta valoración. Algunos ejemplos referentes a los objetivos citados en el punto anterior:⁵⁶

Mejorar el servicio al cliente

Criterios: un criterio podría ser la comparación del número de problemas y quejas recibidas a través del *Web site* y a través de los canales tradicionales. Otro podría ser el porcentaje de *feedback* positivo sobre el negativo. O el tiempo medio de solución de un problema o quejas a través de Internet, comparado con el utilizado mediante el servicio al cliente tradicional.⁵⁷

Métodos: durante un periodo de tiempo determinado contar el número de problemas y quejas resueltas a través de la *Web site* y del departamento de atención al cliente tradicional.

⁵² *Ibíd.*, pp. 84 y 85.

⁵³ Rosenoer, J; Armstrong, D; Gates, J. R.; de Andersen Web Arthur. *Op. cit.*, p. 20.

⁵⁴ De Barrio, Luis. *Op. cit.*, p. 204.

⁵⁵ *Id.*

⁵⁶ *Id.*

⁵⁷ *Ibíd.*, p. 205.

Hay que dividir el número de problemas y quejas resueltas por el número de horas de atención al cliente. Por ejemplo:

Periodo de estudio:

Un trimestre

MEJORA DE SERVICIO AL CLIENTE

| | Servicio online | Servicio tradicional |
|---|----------------------------|----------------------------|
| No. De quejas resueltas | 390 | 610 |
| No. De empleados para atención al cliente. | 2 | 4 |
| No. De horas de atención al cliente | 720 x 2 empleados = 1.440h | 720 x 4 empleados = 2.880h |
| No. De quejas resueltas en una hora | $390/1.440= 0.27$ | $610/2.880=0.2118$ |

Fuente: De Barrio, Luis. *E negocios. Las 10 claves para hacer negocios con éxito y vender más.* Gestión 2000, Barcelona, 2000, p. 206.

En el ejemplo expuesto se podría decir que el servicio *online* es más productivo, resolviendo más quejas por unidad de tiempo.⁵⁸

Incrementar los ingresos de la empresa vendiendo más productos

Criterios: es obvio que el volumen de ventas realizadas a través de la página Web es el criterio a seguir. Puede haber ventas que aunque tienen su origen en Internet, han sido realizadas en los puntos de venta que tiene la empresa.

Métodos: para saber qué volumen de ventas se ha realizado a través del *Web site*, simplemente será suficiente abrir una partida contable con denominación <ventas por Internet> para así diferenciarla del resto. Para saber que volumen de ventas se está desviando desde el *website* a los puntos de venta tradicionales, se puede utilizar el sistema de los cupones de descuento. El cliente puede imprimirlos desde la Web y desconectarlos en cualquier punto de venta. Contabilizando el número de cupones descontados, se hará una idea de la presencia en Internet ayudándole a incrementar el volumen del negocio en los demás puntos de venta.⁵⁹

Proveer información al consumidor

Criterios: si el objetivo es simple y llanamente el proporcionar información al consumidor, parece claro que cuantas más personas le visiten, más estará cumpliendo su objetivo. Por lo tanto, el número de visitantes podría ser una buena medida de valoración.

Métodos: los programas de seguimiento y control del tráfico *online* de visitantes, el número de *hits*, las páginas más visitadas, el tiempo medio que el visitante pasa dentro de *Web site*, etc.⁶⁰

1.8. TRANSICIÓN.

El entorno ha evolucionado hacia un entorno real-virtual que facilita nuevas formas de elección entre empresas y entre éstas y sus socios, clientes, proveedores, etc. Podemos

⁵⁸ *Ibíd.*, pp. 205 y 206.

⁵⁹ *Ibíd.*, pp. 207 y 208.

⁶⁰ *Ibíd.*, p. 209.

identificar las siguientes zonas de relación entre la empresa y su entorno que se ven afectadas:⁶¹

- Espacio empresa-empresa (*Business to business*): las empresas y las organizaciones pueden intercambiar información y conocimiento, utilizando las tecnologías de la información y de la comunicación.
- Espacio empresa-cliente (*Business to customer*): las empresas pueden gestionar pedidos *on line* de productos y servicios, intercambiar información sobre el producto, desarrollar conjuntamente productos o servicios al cliente, etc.
- Mercado electrónico (*Marketspace*): en esta área confluyen las empresas y organizaciones, sus socios o colaboradores (proveedores, suministradores distribuidores, etc.) y los clientes. En este caso el uso de las tecnologías de información permite intercambiar información, enlazar las cadenas de valor de las empresas, realizar procesos de negocio conjuntamente, etc.
- Área directa (*End run*): en esta zona se conectan directamente los socios de la empresa con los clientes de la misma, es decir, la relación comercial puede desarrollarse sin intermediarios, al poner en contacto directamente al productor y al consumidor final.

En este contexto, las empresas deben identificar las amenazas y oportunidades del entorno real-virtual y analizar las fortalezas y las debilidades internas, para poder responder adecuadamente al mismo.⁶²

Esta propuesta va a consistir cada vez más en una estrategia basada en la creación del valor a través de la información y del conocimiento y un rediseño de los procesos empresariales, tanto intra-organizacionales como Inter-organizacionales, buscando, al mismo tiempo, una mayor integración de procesos y de tecnologías y aplicaciones. Todo esto lleva al desarrollo de la empresa o negocio electrónico o *e-business*, o transición de la empresa industrial al *e-business*⁶³. El siguiente cuadro muestra las diferencias entre una empresa industrial y una basada en el *e-business*.

TRANSICIÓN AL *E- BUSINESS*

| | Empresa industrial | <i>e-business</i> |
|---------------------|---------------------------|--------------------------|
| Estrategia | Producción | Anticipación |
| Tecnología | Convergencia | Divergencia |
| Management | Supervisión | Autocontrol |
| Conocimiento | Utilización | Creación y renovación |
| Recursos | Tangibles | Intangibles |
| Organización | Estructura | Caos |

Fuente: Del Águila Ana Rosa y Antonio Padilla. *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico* RA-MA, Madrid, 2001, p. 20.

⁶¹ Del Águila Ana Rosa y Antonio Padilla. *Op. cit.*, p. 19.

⁶² *Ibíd.*, p. 20.

⁶³ *Id.*

Capítulo 2.

ALTERNATIVAS PARA TRANSITAR HACIA E-BUSINESS.

Es necesario analizar que tipo de negocio se desea hacer a través de Internet, o como puede utilizarse Internet para mejorar el funcionamiento o competitividad de un negocio ya existente. Ello depende de muchos factores, entre ellos de sí el objetivo consiste en mejorar la empresa en funcionamiento mediante el uso de Internet o por el contrario, poner en marcha un negocio basado exclusivamente en los servicios de Internet.¹

2.1. Cambios en los estilos de dirección

La organización en la red permite la conexión interpersonal, pero también puede imponer nuevas formas de organizar el trabajo, con la reducción de reuniones presenciales, el ahorro de espacio y tiempo, la creación de grupos de debate, el establecimiento de grupos de trabajo virtuales para la realización de un proyecto, la modificación de las relaciones establecidas en la empresa, la distribución y el control de la información y la reorganización del trabajo y del poder. Este tipo de relaciones de trabajo llegan a favorecer una estructura menos jerarquizada y más democrática, ya que se incentiva la participación de todos en el desarrollo común de la empresa y se orienta más al cliente, hasta alcanzar lo que se ha denominado: corporación individualizada.²

La organización en red, al integrar los conceptos de objetivo común y cooperación libre y responsable de todos los miembros del grupo, hace que sea posible suprimir las barreras entre las personas y facilita la cooperación libre y responsable de todos los miembros del grupo para conseguir objetivos comunes.³

2.2. Flujos de información exterior

Gran parte de la información procedente del exterior de la propia empresa llega a distintos niveles organizativos. La idea de que todos los empleados tengan un contacto directo con los múltiples y complejos recursos externos de información rompe con la concepción clásica de control de la información. Sin embargo, representa una ventaja competitiva al surgir nuevos captadores y difusores de información dentro de la propia empresa. Es posible, también que se establezca dentro de la misma un departamento cuyo cometido sea la localización en Internet de información estratégica de interés, individual o colectivo, para la propia empresa a efectos de su difusión interna. El hecho de aumentar la comunicación entre los miembros de una organización y hacer más eficaz el acceso a la información requerida para desempeñar adecuadamente sus trabajos, favorece sin duda la descentralización y con ello la participación en la toma de decisiones.⁴

2.3. Como abrir una tienda en Internet

Son diversos los aspectos que hay que tomar en cuenta para vender un producto a través de Internet, y se pueden resumir de la siguiente manera:

a) Conocimiento del canal de venta

Internet es una red mundial, con millones de computadoras conectadas y millones de páginas Web. Internet iguala en posibilidades de negocio a las empresas pequeñas con las grandes empresas. Las grandes empresas son conocidas por todo

¹ Guitert Catasús, María del Mar. *Internet en la empresa. Estudio de casos de aplicación*. Fundación Catalana per a la Recerca, Barcelona, 1999, p. 89.

² *Id.*

³ *Ibíd.*, p. 90.

⁴ *Ibíd.*, pp. 90 y 91.

el mundo. Tradicionalmente, al sector de las pequeñas empresas les resultaba muy difícil anunciarse, no obstante, en la actualidad, a través de Internet, estas empresas pueden disponer de un sugerente sitio Web, igual al que puede poseer una gran corporación. Con esfuerzo y con un costo razonable, cualquier empresa puede alcanzar el nivel en que se encuentran compañías de una dimensión superior. El mercado potencial que puede alcanzarse incluye productos específicos. El tipo de cliente de Internet es de clase media o media-alta, con niveles cultural y económico altos, y poseedor de una computadora potente que maneja con comodidad.⁵

La empresa con presencia en Internet deberá realizar modificaciones, y para ello deberán tenerse en cuenta los siguientes factores:⁶

- **Las implicaciones técnicas**

Existe una tecnología nueva, desconocida, que avanza rápidamente, ágil, sencilla y barata. Tenemos la posibilidad de integrarla en nuestra empresa o subcontratarla. Si se puede asumir sin problemas la integración resulta ideal, pero en caso contrario es mejor subcontratar el servicio, pues la imagen de la empresa en Internet va depender del buen diseño del sitio Web que se cree.⁷

- **Las implicaciones comerciales**

La cultura de “tocar las cosas” ha quedado desfasada y de lo que ahora se trata es de convencer a alguien para que compre algo que está viendo en una imagen más o menos sofisticada. Es la cultura de “la compra a distancia”. Hay que darle al cliente una ventaja, un valor añadido, un precio competitivo, teniendo en cuenta que los costos van a ser menores.⁸

- **El marketing**

El conjunto de principios y prácticas del producto que persiguen el aumento del comercio, especialmente de la demanda, y los estudios sobre los procedimientos y recursos con este fin.⁹

Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Los elementos del marketing son:¹⁰

Necesidades: El más básico de los conceptos subyacentes de la mercadotecnia es el de necesidades humanas. Una necesidad humana es un estado de carencia dado que experimenta el individuo. Los seres humanos tienen necesidades muy complejas. Estas incluyen necesidades físicas básicas de alimento, vestido, calor y seguridad, las necesidades sociales de pertenencia y afecto, y las necesidades individuales de conocimiento y expresión. Estas necesidades forman parte esencial del carácter del ser humano.¹¹

Deseos: Un segundo concepto básico dentro de la mercadotecnia es el de deseos humanos tal como lo configura la cultura o la personalidad del individuo. Los deseos se describen en términos de los objetos que han de satisfacer las necesidades. A medida que una sociedad evoluciona, aumentan los deseos de sus miembros. Como las personas se ven

⁵ *Ibid.*, pp. 91 y 92.

⁶ *Ibid.*, p. 92.

⁷ *Id.*

⁸ *Ibid.*, pp. 92 y 93.

⁹ *Ibid.*, p. 93.

¹⁰ <<http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml>>,
21-Noviembre- 2005.

¹¹ *Id.*

expuestas a más objetos que despiertan su interés o deseo, los productos tratan de proporcionar más productos o servicios que los satisfagan.¹²

Demandas: La gente tiene deseos casi ilimitados, pero sus recursos sí tienen límite. Por ello, quiere elegir los productos que proporcionen la mayor satisfacción por su dinero. Cuando están respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se convierten en demandas.¹³

Producto: Las necesidades, los deseos y las demandas del ser humano indican que existen los productos necesarios para satisfacerlos. Producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que puede satisfacer una necesidad o deseo.¹⁴

Intercambio: El intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio. Esta es una de las diversas maneras de obtener un objeto deseado. El intercambio tiene muchas ventajas como forma de satisfacer las necesidades. La gente no tiene que despojar a otros ni depender de donativos. Tampoco tiene que poseer la capacidad de producir todo lo que necesita. Puede concentrarse en hacer las cosas que le salen bien y cambiarlas por los objetos que requiere y que otros fabrican. El intercambio es el núcleo del concepto de mercadotecnia. Para que se dé un intercambio, deben satisfacerse varias condiciones. Debe haber, por supuesto, al menos dos partes, cada una de las cuales con algo de valor para la otra. Asimismo, las dos deben estar dispuestas a negociar con la otra; y ser libres de aceptar o rechazar su oferta. Finalmente, las dos partes deben ser capaces de comunicarse y de entregar objetos.¹⁵

Transacciones: Si el intercambio es el núcleo del concepto de mercadotecnia, la transacción es su unidad de medida. Una transacción es un intercambio de valores entre dos partes.¹⁶

Mercados: El concepto de transacciones conduce al de mercado. Un mercado es un conjunto de compradores reales o potenciales del producto.¹⁷

El conjunto de principios y prácticas del producto que persiguen el aumento del comercio, especialmente de la demanda, y los estudios sobre los procedimientos y recursos con este fin.¹⁸

- **La distribución**

Es imprescindible para que el producto llegue a los usuarios finales. Debe crearse una red de distribución que estudie los costos de esta distribución o, en caso contrario, contratarla. Hay que garantizar un precio competitivo y asegurar rapidez en la entrega del producto. Lo que se pretende es que el cliente repita la compra.¹⁹

Internet cambia en gran medida el sector de la distribución. Los distribuidores tradicionales y los agentes están bajo la amenaza de una economía

¹² *Id.*

¹³ *Id.*

¹⁴ *Id.*

¹⁵ *Id.*

¹⁶ *Id.*

¹⁷ *Id.*

¹⁸ Guitert Catasús, María del Mar. *Op. cit.*, p. 93.

¹⁹ *Id.*

interconectada, en que los compradores pueden negociar directamente con los vendedores. Mientras tanto, nuevos intermediarios se están creando, los llamados *infomediarios*. Internet está llevando a una avalancha de información y ofertas. Estos infomediarios tratan de dar un valor añadido concentrado y tamizando la información, servicios, ofertas, compradores y vendedores para un segmento particular de mercado.²⁰

Para las empresas con objetivos de crecimiento y expansión, Internet representa un medio eficaz de conseguir con facilidad distribuidores y vendedores finales en otras ciudades o países. Los métodos tradicionales, anteriores a la existencia de Internet, de conseguir estos colaboradores consistían en comprar periódicos o revistas comerciales de la ciudad o país en cuestión y leer su publicidad. Con Internet esto se logra simplemente consultando el grupo de noticias apropiado, indicando la demanda, el nombre de la empresa, el tipo de producto o servicio que se ofrece y la zona para la cual se necesita un distribuidor. Un método similar consiste en dirigirse a una lista de correo electrónico adecuada.²¹

De la misma forma, cuando se buscan productos adicionales para distribuirlos, encontrar y consultar el grupo de noticias o lista apropiada puede proporcionar muchas ventajas. El alcance mundial de Internet constituye, sin duda, una venta incuestionable para este tipo de actividad comercial. Además, puede mantenerse debates de seguimiento a un costo muy accesible, utilizando el correo electrónico.²²

- **El servicio posventa**

A través de la *web site* la empresa u organización en general puede obtener información adicional sobre ésta o sobre el producto o servicio que ha adquirido, o adquirir una actualización del mismo si es su caso.²³

El cliente debe tener la seguridad de que el vendedor está a su disposición, de que tiene la posibilidad de devolver el producto y de que su proveedor responderá de cualquier anomalía.²⁴

b) Conocimiento del producto

El usuario debe de confiar en el vendedor. La librería Amazon, en Estados Unidos, fue fundada por dos personas realmente expertas en literatura; al cabo de un año con 700 empleados que trabajan para poder atender el negocio; los precios eran competitivos, los plazos de entrega muy rápidos y existía la posibilidad de devolver los libros ante cualquier problema. “todos los productos se pueden vender en Internet, pero no todos los productos nos los van a comprar”²⁵

c) Los mensajes que se quieren transmitir

Debe transmitirse la imagen de la empresa y la imagen del producto. Si se trata de una empresa conocida, ésta debe mantener su propia imagen y si, por el contrario, se trata de una empresa desconocida, la imagen que se transmitirá a través del canal

²⁰ De Barrio, Luis. *E negocios. Las 10 claves para hacer negocios con éxito y vender más*. Gestión 2000, Barcelona, 2000, pp. 21 y 22.

²¹ Guitert Catasús, María del Mar. *Op. cit.*, p. 111.

²² *Ibid.*, p. 112.

²³ Del Águila Ana Rosa y Antonio Padilla. *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico* RA-MA, Madrid, 2001, p. 31.

²⁴ Guitert Catasús, María del Mar. *Op. cit.*, p. 112.

²⁵ *Id.*

será la única. Debe seducirse al comprador transmitiéndole la confianza de que el producto es de gran calidad y que se servirá en el plazo acordado.²⁶

d) La construcción y ubicación de la tienda

Para la construcción de una tienda en Internet, se debe elegir un nombre, registrar el dominio, definir el contenido y la estructura del sitio Web.²⁷

Existen dos opciones: la construcción de una tienda a la medida, utilizando una aplicación informática propia, lo que supone tiempo para llevarla a cabo y un costo elevado; o la utilización de *software* estándar, adaptando las necesidades a las posibilidades de la herramienta. Es aconsejable estudiar lo que existe en el mercado y decidir si merece la pena inclinarse por una solución a medida o, por el contrario, decidirse por una estándar, como la hipertienda, de fácil manejo.²⁸

Para determinar donde se va a ubicar la tienda, existen dos posibilidades: confiar en un proveedor de Internet o montar un servidor propio, si se está iniciando un negocio en Internet por primera vez, que para el negocio no se prevé un incremento elevado, y si se quiere ser eficiente desde el primer momento, la mejor solución será elegir un proveedor de Internet. Por el contrario si ya se es un experto en la red y si se quiere controlar al cien por ciento el negocio, la decisión será instalar un servidor.²⁹

e) La promoción y publicidad

Es importante hacer publicidad en Internet y en otros medios para darse a conocer. Debe actuarse de forma distinta según se trate de una empresa nueva o si nos encontramos ante una empresa ya establecida y con una imagen consolidada. La publicidad debe enfocarse de manera distinta. Las campañas publicitarias se diseñan en función de la identidad del anunciante y de la finalidad que éste persigue.³⁰

Internet es un medio de comunicación y como tal debe integrarse en cualquier estrategia de planificación de medios; pero, teniendo en cuenta su capacidad interactiva, no deben adaptarse los mensajes existentes, sino crear mensajes nuevos siguiendo la estrategia de comunicación.³¹

Probablemente se haya decidido que Internet representa un procedimiento rentable para vender el producto o servicio actual a un nuevo grupo de consumidores *on line*. Internet es como un teléfono mundial que puede ser utilizado por los clientes potenciales para explotar los sitios Web y adquirir productos y servicios.³²

Para cada oportunidad de negocio se identifican las herramientas de Internet que pueden ser utilizadas para apoyar dicha oportunidad. Cuando es aplicable más de una herramienta, se especifican los instrumentos que se emplearán de manera prioritaria en cada caso.³³

Internet puede ser un complemento muy útil para muchos negocios tradicionales existentes, proporciona un vehículo adicional para comunicarse con los clientes, puede utilizarse también para mejorar la competitividad de una empresa existente, mediante la nacionalización de su flujo de información dentro de ella.³⁴

²⁶ *Ibíd.*, p. 94.

²⁷ Del Águila Ana Rosa y Antonio Padilla. *Op. cit.*, p. 226.

²⁸ Guitert Catasús, María del Mar. *Op. cit.*, p. 112.

²⁹ Del Águila Ana Rosa y Antonio Padilla. *Op. cit.*, p. 229.

³⁰ Guitert Catasús, María del Mar. *Op. cit.*, p. 112.

³¹ *Ibíd.*, p. 95.

³² *Id.*

³³ *Id.*

³⁴ *Id.*

Al evaluar cada una de las oportunidades de negocio, debe considerarse la complejidad, el costo y el presupuesto disponible para determinar así si podrán o no alcanzarse los objetivos comerciales.³⁵

Alternativas para mejorar su publicidad en Internet:³⁶

- Se deben poner anuncios en *web sites* que atraigan al público objetivo.
- Se puede llamar la atención colocando: *haga clic aquí, entre ahora*.
- Hay que ofrecer algo que realmente beneficie a la gente y les invite a actuar. Estudiar la posibilidad de dar algo gratis como gancho.
- Se deben utilizar preguntas: ¿se va a perder esta gran oferta?
- Utilizar mensajes anónimos, preguntas y afirmaciones extrañas, etc.
- La publicidad *online* no es efectiva cuando se usa simplemente como publicidad corporativa.
- Se debe evitar que parezca un anuncio.
- Rotación de anuncios periódicamente, ya que van perdiendo efectividad a medida que pasa el tiempo.
- No debe dirigirse a los visitantes a la *home page*, ya que si el cliente potencial se interesa en un nuevo producto o en una promoción especial, no deberá obligarle a averiguar donde está lo que busca, en lugar de eso, se debe enlazar el anuncio directamente con la página que contiene la información detallada.
- Crear un sentido de urgencia poniendo una fecha límite de la oferta a los primeros clientes.
- Como el anuncio va a ser visto durante pocos segundos, se pueden utilizar una gran variedad de colores, ya que será fácil de leer y más rápido para descargarse.
- Se puede utilizar el servicio de empresas de intercambio de anuncios, esto es colocar un anuncio en su *web site* y podrá obtener el derecho de colocar otro en la *web site* de otra empresa gratis.
- Realizar una segmentación de audiencia en los buscadores, esto es hacer que su anuncio salga al principio de la página que aparece cuando alguien realiza una búsqueda usando la palabra del servicio o producto que proporciona, esta es una forma excepcional de dirigirse al público objetivo de una manera más directa.

Un anuncio va a tener éxito si lo que ofrece es interesante y si el cliente ve claro que haciendo clic en él va a encontrarse en una mejor posición que en la que se encuentra actualmente.³⁷

2.4. Catálogos electrónicos en línea

Un uso comercial significativo de Internet ha sido la venta por catálogo. Los catálogos pueden consistir desde simples textos descriptivos de los artículos en venta, hasta impresionantes presentaciones multimedia en línea, de carácter interactivo, que pueden incluir fotos en color, animación, películas digitales y música, junto con la posibilidad

³⁵ *Id.*

³⁶ De Barrio, Luis. *Op. cit.*, pp. 175 – 177.

³⁷ *Ibíd.*, p. 177.

de efectuar pedidos. Algunas veces puede suministrarse un catálogo descargable como presentación alternativa o adicional.³⁸

Los catálogos electrónicos se ofrecen utilizando cualquiera de las herramientas de Internet existentes para su uso en línea. Existen múltiples formas de enfocar los catálogos electrónicos que reflejan diversas alternativas técnicas, comerciales y presupuestarias.³⁹

Uno de los aspectos del catálogo electrónico que atrae más a los clientes es la comodidad de poder acceder a él casi inmediatamente y en algunos casos, el entretenimiento que ofrece como parte de la presentación. La ventaja clave que supone para una empresa es que el catálogo electrónico puede llegar a gran número de potenciales clientes y que seguramente su producción y distribución cuenta mucho menos que la de un catálogo impreso. Además el contenido de los catálogos electrónicos puede actualizarse muy fácilmente. Las empresas especializadas en la venta de determinadas mercancías que se aprovechan de las ventajas de la venta por correo tienen mucho que ganar con Internet.⁴⁰

Los catálogos electrónicos pueden variar de estilo, de contenido y de imagen. En cuanto a sus capacidades básicas, los catálogos electrónicos suelen permitir que el usuario seleccione varios productos incluido en los mismos y a continuación imprimir un formulario de pedido que puede ser enviado por correo o por fax a la empresa en cuestión. Algunas empresas han incluido en el catálogo electrónico animaciones, videos digitales, música y en ciertos casos, se ha llegado a integrar el catálogo en algún *software* de entretenimiento para atraer la atención. Lograr que el catálogo resulte una experiencia agradable para el usuario aumenta la popularidad entre los clientes potenciales.⁴¹

Existen diversas opciones de servicios Internet para actuar como soporte de un catálogo electrónico, el método que requiere el soporte mínimo por parte de la empresa es términos de capacidad técnica o de recursos de Internet, consiste en proporcionar un servidor de información por correo electrónico que suministre respuestas automáticas a cualquier mensaje de correo electrónico que reciba, la respuesta es el catálogo electrónico de la empresa puesto que incluye una carta de presentación, una lista de productos y servicios ofrecidos, sus precios y la información para efectuar el pedido. La ventaja que este enfoque supone para la empresa es su bajo costo, su simplicidad, mientras que para el cliente su conveniencia es que todo lo que necesita para recibir información es una computadora y una cuenta de correo electrónico.⁴²

Las personas de negocios que ofrecen un catálogo electrónico basado en el correo electrónico deben conocer determinados aspectos relativos a la sensibilidad de los clientes. Algunos usuarios de Internet son sensibles al tamaño de los ficheros enviados por correo electrónico, debido a las limitaciones existentes en determinados paquetes de software. Otros clientes de Internet se preocupan por los gastos que deban cubrir los cuales dependerán del tamaño y número de mensajes de correo electrónico que reciban y que almacenan en línea.⁴³

Si la venta de un producto o servicio depende en gran medida de que el cliente lo vea, o si el servicio o producto es comprado por consumidores con poca idea o poco interés en las cuestiones técnicas, el método más prometedor para la mercadotecnia de un catálogo electrónico es la página Web. La Web proporciona una gran flexibilidad para presentar información sea de texto o gráfica, a los clientes en línea, la Web puede usarse para

³⁸ Guitert Catasús, María del Mar. *Op. cit.*, p. 96.

³⁹ *Id.*

⁴⁰ *Ibid.*, pp. 96 y 97.

⁴¹ *Ibid.*, p. 97.

⁴² *Id.*

⁴³ *Ibid.*, p. 98.

presenta a los clientes formularios de pedidos en línea. Por lo general, utilizar la Web resulta más sencillo que valerse de cualquier otro servicio de Internet para traer al máximo número de usuarios esporádicos de Internet.⁴⁴

2.5. Comunicación personalizada con el cliente

Internet ofrece a la empresa la oportunidad única de poder interactuar de manera personalizada con sus clientes, si éstos disponen de acceso a Internet, vía correo electrónico. El correo electrónico en Internet permite que los clientes se relacionen con la empresa a distancia y fuera de los horarios normales de oficina. Por consiguiente, ni la empresa ni el cliente se ven limitados por la localización física cuando tratan de cerrar una operación; además, el correo electrónico hace posible tanto al cliente como a la persona de negocios evitar los inconvenientes del contacto telefónico.⁴⁵

El empleo del correo electrónico en la correspondencia con los clientes puede, además, propiciar ahorros para la empresa debido a los pocos recursos administrativos necesarios y a la desaparición de los costos postales. En algunas empresas y para algunos clientes, puede incluso incrementarse el ahorro si la información intercambiada no necesita ser reintroducida en un programa de hoja de cálculo o de procesamiento de textos.⁴⁶

El *e-business* puede conducir a una personalización de las relaciones entre suministradores y clientes. La tecnología permite hoy día enviar mensajes personalizados a los clientes que hayan visitado la presencia en Internet de la empresa con anterioridad, o enviar mensajes de correo electrónico de forma automatizada con ofertas, o nuevos productos de la empresa.⁴⁷

2.6. Respuesta a las consultas de los clientes

La respuesta a las consultas de los clientes puede darse por medios automáticos o personales, o bien ambos combinados. Una opción sería que los clientes envíen sus consultas a un servidor de información por correo electrónico, el cual, a su vez les mandará información preparada previamente. El tipo de información que puede incluirse en un mensaje semejante no presenta grandes limitaciones y puede incluir una lista de productos y servicios, una relación de precios, direcciones y localización de la empresa, información de las ventas actuales, antecedentes comerciales, descripciones de productos específicos, información sobre pedidos y análisis o certificación de los productos ofrecidos. Este enfoque puede mejorarse incluyendo una nota con una dirección de correo electrónico a la cual el cliente puede enviar aquellas consultas a las cuales no haya dado respuesta la información preparada previamente.⁴⁸

La otra opción consistiría en establecer un sistema de oferta automática: el cliente introducirá en un formulario electrónico los detalles concretos que le interesan y recibirá en línea una oferta preparada a la medida de sus necesidades.⁴⁹

2.7. Servicio posventa

Para aquellas personas que prestan servicios posventa a sus clientes a través de un servicio telefónico gratuito o de correo tradicional, Internet les ofrece un método de bajo costo para prestar dichos servicios a sus clientes. El servicio posventa puede adoptar variadas formas, desde las más sencillas a las más complejas. La ventaja clave que ofrece Internet es la posibilidad de ofrecer al cliente un servicio las 24 horas del día

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 99.

⁴⁵ *Ibíd.*, pp. 99 y 100.

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 100.

⁴⁷ Del Águila Ana Rosa y Antonio Padilla. *Op. cit.*, p. 28.

⁴⁸ Guitert Catasús, María del Mar. *Op. cit.*, p. 100.

⁴⁹ *Id.*

durante los 365 días del año. Internet puede reducir sustancialmente el esfuerzo necesario para llevar a cabo este servicio.⁵⁰

El servicio posventa más sencillo a través de Internet, consiste en una dirección de correo electrónico, a la cual los clientes pueden dirigir sus peticiones de información o consultas para solventar problemas que puedan presentarles los artículos adquiridos. Si la empresa lleva un registro de los productos que están en periodo de garantía, puede diseñar el servicio de forma que el cliente pueda registrar mediante correo electrónico el producto adquirido. Alternativamente podrá establecerse un servidor de información por correo electrónico que proporcionará sugerencias para la reparación de averías o facilitara información sobre los centros locales de servicio de atención al cliente.⁵¹

Una ventaja de la línea de servicio de atención al cliente consiste en la posibilidad de ser utilizada para que los clientes se inscriban en la lista de correo electrónico de la empresa y para que esta efectúe estudios periódicos para la satisfacción de aquellos. Es importante destacar que son los clientes quienes deberán decidir su disposición a recibir publicidad de su empresa proveedora vía correo electrónico. Es posible también utilizar las direcciones de correo electrónico de los clientes para obtener información sobre la estructura demográfica de la cartera de clientes de la empresa.⁵²

2.8. Presencia de la empresa en Internet

Un número creciente de empresas han recurrido a Internet como medio para ganar presencia en el mercado, para ampliar entre los clientes la difusión de sus productos o servicios y para informarles de su actuación en el mercado o de sus objetivos empresariales. Algunas empresas también aprovechan Internet para destacar su atractivo como puesto de trabajo para potenciales empleados.⁵³

Hasta el presente, la Web ha sido el vehículo más utilizado para el marketing institucional, especialmente en forma de fuentes de información multimedia, que pueden ser explotadas por todos los usuarios de Internet.⁵⁴

Las organizaciones sin fines de lucro, gracias a una presencia en línea, también han aprovechado las ventajas que les brinda el alcance de Internet. Internet es una vía económica para proporcionar a una vasta audiencia información sobre los objetivos, iniciativas y logros de la organización y al propio tiempo puede asegurarles apoyo, tanto en un plano de principios, como desde el punto de vista financiero. Un sitio *on line* contribuye a que tanto los miembros como los simpatizantes de la organización mantengan un estrecho contacto con ella, con un costo sensiblemente inferior al de las circulares periódicas enviadas por correo.⁵⁵

Los organismos turísticos y municipales también se han percatado rápidamente de la extensión mundial de Internet y muchos de ellos han instalado sitios de información a través de los servicios de la red, con el objetivo de promocionar las oportunidades de negocio y las posibilidades. De turismo algunos sitios van más allá de la información estática, e incluyen videos o fotos que se actualizan regularmente, y pueden ser bajados y visualizados por los potenciales visitantes.⁵⁶

2.9. Publicidad de los productos y los servicios

Las empresas en las que el perfil demográfico de la comunidad de los usuarios de Internet se corresponda con el mercado objetivo de su producto o servicio,

⁵⁰ *Ibíd.*, p. 101.

⁵¹ *Id.*

⁵² *Id.*

⁵³ *Ibíd.*, p. 103.

⁵⁴ *Id.*

⁵⁵ *Id.*

⁵⁶ *Ibíd.*, pp. 103 y 104.

probablemente desearán hacer publicidad a través de Internet. La publicidad realizada a través de Internet proporciona a las empresas y al consumidor los mismos beneficios que supone la publicidad hecha a través de otros medios pero además ofrece la ventaja de que puede ser diseñada a la medida del cliente y actualizada en el momento preciso.⁵⁷

Internet proporciona un contacto directo e interactivo con el cliente, facilita un nuevo medio para proporcionar información sobre los productos de la empresa a los clientes potenciales y actuales.⁵⁸

La publicidad en Internet puede realizar los anuncios impresos, las tarjetas de visita, los membretes y el envase de los productos. Una dirección de Internet incluida en un anuncio impreso proporciona a los potenciales clientes una vía para obtener información adicional, que será más detallada y probablemente más actualizada que la suministrada en un anuncio impreso del producto en cuestión.⁵⁹

Como en cualquier otro medio de publicidad, es importante que tanto la audiencia como el incentivo estén presentes. Además es muy importante destacar que, al igual que sucede en la radio o en la televisión, los clientes potenciales pueden desconectar el anuncio o pasar a otra página simplemente pulsando un botón. Un sitio Web que incluya un texto publicitario simple sobre un producto determinado es improbable que atraiga a muchos clientes potenciales. Con frecuencia la publicidad se ubica en aquellos lugares donde los individuos tienen tendencia a concretarse o agruparse. En Internet una forma de aumentar los clientes potenciales consiste en facilitar información útil o que sea amena.⁶⁰

Existen en Internet tres herramientas principales que pueden utilizarse para la publicidad, de las cuales la Web es sin duda la más importante. Su facilidad de uso, en relación con los clientes potenciales y las prestaciones de republicación de la Web son los factores clave de su popularidad. Sin embargo, algunos sitios Web concurridos cobran más de 10 000 dólares al mes por un espacio publicitario lo que los pone fuera del alcance de las pequeñas empresas. Otra herramienta de las que nos podemos servir para la publicidad, aunque en menor grado es el correo electrónico.⁶¹

Internet puede utilizar también para distribuir obsequios electrónicos. De la misma forma que las empresas distribuyen pequeños obsequios con su logotipo y con alguna información comercial inscrito en los mismos, Internet proporciona la posibilidad de repartir programas de *software* especiales con un valor publicitario y de entretenimiento a la vez.⁶²

2.10. Seguimiento de los pedidos del cliente

A los clientes les gusta mantenerse informados y a menudo desean conocer el estado de sus cuentas y la situación de su pedido pendientes. Para satisfacer estas necesidades de una manera instantánea y fácil, Internet ofrece los medios necesarios utilizando cualquiera de las herramientas de la red. La Web, con su soporte de formularios y con sus opciones para transacciones de seguridad, parece ser la mejor herramienta, también en este caso.⁶³

Si la información sobre la situación de los pedidos se encuentra disponible en una computadora, implantar un sistema de seguimiento con base en Internet puede ayudar a

⁵⁷ *Ibíd.*, p. 104.

⁵⁸ Del Águila Ana Rosa y Antonio Padilla. *Op. cit.*, p. 27.

⁵⁹ Guitert Catasús, María del Mar. *Op. cit.*, p. 104.

⁶⁰ *Ibíd.*, pp. 104 y 105.

⁶¹ *Ibíd.*, p. 105.

⁶² *Id.*

⁶³ *Ibíd.*, p. 106.

reducir los gastos generales al aminorar el personal necesario para atender los teléfonos del servicio al cliente.⁶⁴

De esta manera, ofrecerá un mejor servicio al cliente, además de ahorrarse muchas llamadas preguntándole por el estado de su pedido.⁶⁵

2.11. Búsqueda de información

Internet proporciona acceso a todo tipo de información; ya que permite seguir las tendencias sectoriales, analizar a los competidores, obtener datos sobre clientes potenciales, conseguir información de proveedores, solicitar a los clientes información de control, e incluso consultar información financiera y de inversiones.⁶⁶

Los servicios de información de pago en Internet están surgiendo progresivamente. Estos servicios se diferencian de los gratuitos por su organización y por su extensión; éstos abarcan desde recortes de prensa a medida, hasta base de datos especializadas en impuestos, banca o leyes internacionales, lo que resulta de gran utilidad para llevar a cabo determinadas operaciones y para la estrategia de marketing de cualquier negocio. Las tarifas de estos servicios son muy variadas.⁶⁷

2.12. Contratación de personal

Cualquier empresa que desee contratar empleados cualificados o profesionales que busquen trabajo, encontrará en Internet la solución definitiva.⁶⁸ Las empresas de recursos humanos en especial las especializadas en seleccionar candidatos para puestos de trabajo cualificado, han implantado un punto de venta en Internet. Estos servicios proporcionan normalmente una base de datos de puestos disponibles, en un intento de atraer a los candidatos potenciales. Algunos sistemas de tablón de anuncios clasificados o los grandes proveedores de servicios en línea suministran varios tipos de funciones de búsqueda de empleados y de empleos. Uno de los problemas que sufren estos servicios es la limitación de su visualización para aquellos clientes con sistemas específicos. El alcance mundial de Internet no tiene comparación y es ideal para las empresas que buscan cubrir puestos vacantes, en particular aquellos que requieren cualidades difíciles de encontrar.⁶⁹

2.13. Licitaciones y oferta electrónica

Para las empresas que regularmente envían ofertas, el uso de Internet resulta un complemento muy eficaz para su negocio. Los organismos gubernamentales ya están publicando anuncios de licitaciones y de ofertas comerciales a través de Internet. Internet tanto puede utilizarse para distribuir ofertas a los proveedores interesados, como para conseguir información más amplia sobre las ofertas disponibles.⁷⁰

2.14. Edición electrónica

Internet será la base en que se asentará la revolución que se avecina en el campo de la edición.⁷¹ No solo proporciona medios para simplificar la producción y distribución electrónica de noticia, folletos publicitarios, boletines de noticias, revistas e incluso libros, sino que Internet también abre las puertas para que se entre en el negocio de la edición con unos gastos generales mínimos, tanto de producción, como de comercialización, distribución o ventas. Existen formatos estándar de distribución de

⁶⁴ *Id.*

⁶⁵ De Barrio, Luis. *Op. cit.*, p. 137.

⁶⁶ Guitert Catasús, María del Mar. *Op. cit.*, p. 106.

⁶⁷ *Ibid.*, pp. 106 y 107.

⁶⁸ Guitert Catasús, María del Mar. *Op. cit.*, p. 107.

⁶⁹ *Id.*

⁷⁰ *Ibid.*, p. 108.

⁷¹ *Ibid.*, p. 109.

documentos, acompañados con aplicaciones que permiten visualizar e imprimir tales documentos en todo tipo de computadoras.⁷²

Destacan los servicios electrónicos de noticias debido a su inmediatez y a su posibilidad de personalización. Algunas empresas ofrecen a sus clientes la alternativa de suscripciones electrónicas o en papel.⁷³

Para las revistas y periódico, en especial para las publicaciones dirigidas a los profesionales de la informática y de las telecomunicaciones, Internet es un medio particularmente viable y se espera que su utilización aumente el futuro. Aún siendo improbable que Internet llegue a sustituir por completo la prensa escrita, no cabe duda de que su entorno ofrece unas ventajas notables.⁷⁴

Un fenómeno apreciable que ofrece Internet es el crecimiento de las revistas electrónicas en línea o *e-zines*. En la actualidad existen más de 400 revistas electrónicas, algunas editadas y distribuidas como un negocio y otras consultables gratuitamente.⁷⁵

Para los editores, Internet supone una oportunidad única de conseguir reportajes y obtener información de países remotos, gracias a la posibilidad de comunicar, a través del correo electrónico, con personas que se encuentran sobre el terreno. Internet puede utilizarse asimismo para fomentar el interés de compra de los clientes en cuanto a los libros recién editados y para que los clientes potenciales tengan conocimiento de la línea de productos del editor. Algunos editores ofrecen al cliente la venta directa de sus libros a través de Internet.⁷⁶

2.15. Obtención de capital

Internet debe ser considerada asimismo como un canal a través del cual la empresa puede llegar hasta los potenciales inversores y atraerlos. Mediante el uso de la Web y correo electrónico es posible facilitar a los internautas información sobre la rentabilidad de la empresa y conseguir que compren acciones. Mediante el empleo de cualquiera de las técnicas existentes, puede lograrse que las empresas se vuelvan viables en la comunidad de Internet, es decir, que la información presentada sea consultada por los usuarios interesados.⁷⁷

2.16. Establecimiento de una red de contactos

Como fuente de información y asesoramiento para la empresa, Internet supone un entorno único, proporciona información del gobierno, contactos y direcciones de correo electrónico, foros de discusión para autoayuda, discusión de negocios teóricas y prácticas, información sobre colectivos profesionales, información financiera y redes personales. Discutir problemas de negocios con competidores locales puede resultar difícil o complicado, pero tener acceso a profesionales del sector que no representen una amenaza competitiva puede producir efectos muy provechosos.⁷⁸

La red Internet se basa en el libre intercambio de información. Las herramientas básicas son los foros de discusión, vía correo electrónico, y los grupos de noticias. Siempre es posible encontrar una discusión temática pertinente a los intereses y necesidades propios. Algunas personas que participan en listas de distribución aprovechan las conferencias o convenciones sectoriales para organizar reuniones presenciales en las que debatir temas de interés común. No es necesario conocer a los miembros de los foros de discusión ni se precisa invitación para tener posibilidad de participar. Lo único

⁷² Guitert Catasús María del Mar. *Op. cit.*, p. 109.

⁷³ *Id.*

⁷⁴ *Ibid.*, p. 110.

⁷⁵ *Id.*

⁷⁶ *Ibid.*, pp. 110 y 111.

⁷⁷ *Id.*

⁷⁸ *Ibid.*, pp. 112 y 113.

que se exige para estar participando es el respeto a las reglas establecida por las preguntas de uso más frecuente en el caso de grupos de noticias y por el propietario y moderador de la lista de distribución en el caso de foros de discusión vía correo electrónico.⁷⁹

2.17. Comunicación de negocios

a. Apoyo a los representantes de ventas

A través del correo electrónico, los representantes de ventas pueden mantenerse informados sobre cambios en los precios y acerca del estado total de las ventas. Los vendedores se benefician de los recursos informáticos de la empresa para conseguir acceso a datos de los clientes y a programas de apoyo a las ventas. Además, los vendedores pueden utilizar el correo electrónico en sustitución del teléfono para coordinarse con el personal de la sede central y en general, para atender el trabajo administrativo. Dado que el correo electrónico funciona ininterrumpidamente, los mensajes pueden prepararse y enviarse fuera del horario normal de trabajo, es decir, se transmiten a sus destinatarios antes de que éstos lleguen a la mañana siguiente al trabajo.⁸⁰

Una considerable ventaja que supone el correo electrónico, para la sede central, es la posibilidad de que un mismo mensaje pueda ser enviado, simultáneamente, a todos los vendedores pulsando simplemente un botón. Utilizando las agencias de correo electrónico, los mensajes urgentes pueden desencadenar automáticamente un aviso en el localizador personal del destinatario.⁸¹

b. Comunicación entre oficinas (Intranet)

Todas las empresas que cuentan con más de una sede, tienen de forma inevitable, necesidad de comunicación entre sus distintas unidades a efectos de coordinación de las actividades cotidianas del negocio. En una empresa ubicada en diferentes ciudades o países, la comunicación por teléfono puede resultar inconveniente por su elevado costo. En el caso de empresas informatizadas, la integración de Internet en la organización de sus actividades es una herramienta simple que puede dar buenos resultados en la comunicación entre oficinas.⁸²

c. Comunicación oral a larga distancia

En 1994, una pequeña empresa denominada VocalTec⁸³ desarrolló una aplicación de *software* compartido que permite a dos personas conectadas a Internet mantener una comunicación parecida a la que se mantiene por teléfono. El *software* en un en un IBM PC 486 o compatibles, con Windows 3.1 o superior, con una tarjeta de sonido económica y con una conexión a Internet mediante el protocolo SLIP/PPP con un MODEM de 14.400 bps como mínimo. El programa que utiliza una tecnología de comprensión de la voz, permite a los usuarios de los ordenadores hablar desde ciudades distintas por el precio de una llamada telefónica local.⁸⁴

La empresa Electronic Magic Company⁸⁵ ha lanzado recientemente una aplicación similar para ordenadores Macintosh. Cabe esperar que otras empresas, en un futuro próximo, ofrezcan programas de *software* similar y posiblemente mejorado.⁸⁶

⁷⁹ *Ibíd.*, p. 113.

⁸⁰ *Ibíd.*, pp. 113 y 114.

⁸¹ *Ibíd.*, p. 114.

⁸² *Id.*

⁸³ <VocalTec. <http://www.vocaltec.com>>, 01-Septiembre-2005.

⁸⁴ Guitert Catasús María del Mar. *Op. cit.*, pp. 114 y 115.

⁸⁵ Electronic Magic Company. <<http://emagic.com>>, 01-Septiembre-2005.

⁸⁶ Guitert Catasús María del Mar. *Op. cit.*, p. 115.

d. Video conferencia de escritorio

Permite ver a la persona con quien estamos hablando a través de pequeñas ventanas en la pantalla de la computadora. Existe la videoconferencia profesional, el costo de cuyo equipo se eleva a miles de dólares. Pero si se está dispuesto a conformarse con una resolución de detalle más baja y con un ritmo de modernización más lento, se puede probar la videoconferencia de escritorio a través de Internet, que sin duda podrá satisfacer sus deseos.⁸⁷

e. Intercambio electrónico de datos

El intercambio electrónico de datos (EDI) consiste en transmisiones directas de computadora a computadora, entre múltiples compañías, de datos en un formato estructurado que las computadoras pueden leer. Las transmisiones permiten transmitir y recibir los datos sin necesidad de volver a teclearlos.⁸⁸

El intercambio electrónico de datos se esta extendiendo progresivamente desde la gran empresa a la pequeña empresa. Las técnicas del intercambio electrónico de datos han acreditado su eficacia, al suprimir el papel y el procesamiento manual asociado al mismo en las operaciones entre empresas, motivo por el cual el interés por estas técnicas ha crecido de forma sostenida.⁸⁹

Hasta el momento el intercambio electrónico de datos entre empresas requiere normalmente *software* patentado y cuotas de suscripción para los servicios de compensación que llevan a cabo los intercambios con las empresas asociadas.⁹⁰

Aunque Internet proporciona un medio rentable para que empresas alejadas entre sí puedan intercambiar datos electrónicamente, las aplicaciones de Internet no están suficientemente preparadas para admitir las aplicaciones estándar de intercambio electrónico de datos. Sin embargo, las empresas con espíritu innovador pueden ya efectuar fácilmente intercambios electrónicos de datos entre sus distintos departamentos, así como con sus proveedores y clientes más usuales. Las órdenes de compra, los avisos de expedición y la facturas pueden transmitirse utilizando herramientas de Internet. En los casos en que se requiera seguridad, se pueden utilizar las herramientas de cifrado.⁹¹

Algunos beneficios del EDI se derivan directamente de la tecnología, estos son los beneficios directos de reducción de errores, reducción de costos y mayor eficiencia operativa. Los beneficios directos a su vez producen otros beneficios. Estos son los beneficios indirectos de una mayor capacidad para competir, de mejores relaciones con los socios comerciales y de un mejor servicio a los clientes.⁹²

⁸⁷ *Id.*

⁸⁸ McLeod Jr., Raymond. *Sistemas de información gerencial*. 7ª. Ed., Pearson Educación, México, 2000, p. 64.

⁸⁹ Guitert Catasús María del Mar. *Op. cit.*, p. 115.

⁹⁰ *Id.*

⁹¹ *Ibid.*, pp. 116 y 117.

⁹² McLeod Jr., Raymond. *Op. cit.*, p. 68.

Capítulo 3.

INCURSION DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS EN EL MERCADO MUNDIAL

3.1. Del mercado tradicional al electrónico

Según los profesores de Harvard F. Jeffrey (1995), J. F. Rayport y J.J. Sviokla, el mercado electrónico es el mercado de las redes informáticas. “toda empresa compete en dos mundos: el mundo físico de recursos, que los directivos pueden ver y tocar”, escribieron los profesores en la *Harvard Business Review*, “y un mundo virtual compuesto de información”.¹

Cuando una empresa se traslada del mercado tradicional al mercado electrónico, tiene que asumir tres cambios fundamentales:

- a. La red informática pasa a servir de infraestructura, y no los edificios y otros inmuebles y construcciones.
- b. La pantalla de la computadora simula el contacto cara a cara.
- c. Se comercia con información en lugar de hacerlo con productos físicos.

El mercado electrónico no llega hasta el extremo de reemplazar al tradicional. La realidad es que existen muchas interrelaciones entre ambos.

No obstante los profesores de Harvard observan que el modo de actuar y de crear valor es diferente en cada uno de esos dos modos. En lugar de tomar materias primas, transformarlas en un producto y luego entregar físicamente el producto al comprador, las empresas que actúan en un mercado electrónico deben aprender a seguir otro proceso consistente en el acopio, organización, selección, síntesis y distribución de la información.²

La ventaja que quizá resulta más llamativa del mercado electrónico es el hecho de que incluso empresas pequeñísimas pueden competir a escala mundial, gracias a unos costos tan bajos que no tienen precedentes. Desgraciadamente, las ventajas que supone este mercado electrónico mundial sólo se pueden estimar después de que las empresas se hayan establecido en la red.³

Muchas empresas establecidas en la red pasan por alto las oportunidades internacionales que se les brindan a causa de su mentalidad localística. El mercado electrónico mundial borra las fronteras nacionales y aporta, incluso a las empresas más pequeñas, un alcance planetario. Esta tecnología facilita que los consumidores compren lo que quieran y cuando quieran, sin que les afecte en lo absoluto dónde esté ubicada la empresa que vende el producto o servicio, y a menudo los precios en línea son más baratos que los del mercado local.⁴

Las empresas ya no tienen que alcanzar una masa oportuna para poder vender y servir los minipedidos. Nicholas Negroponte, del MIT Media Lab, observa que “cuando se trata de átomos, se necesita un mercado en el que el consumo de estos átomos sea lo bastante grande para que se justifique llevarlos hasta allí”, dice Negroponte, N (1995). “Pero cuando se trata de bits, eso no importa, basta con tener en una ciudad una sola persona que quiera

¹ Guitert Catasús, María del Mar. *Internet en la empresa. Estudio de casos de aplicación*. Fundación Catalana per a la Recerca, Barcelona, 1999, p. 181.

² *Ibid.*, p. 182.

³ *Id.*

⁴ *Ibid.*, pp. 182 y 183.

comprarlos”, puesto que las empresas pueden servir a todos los clientes desde un solo lugar.⁵

3.2. Creación de empresas en Internet

La aplicación de las nuevas tecnologías al mundo de los negocios supone una concepción diferente de lo que es la empresa y una forma distinta de entender el mercado. En esta nueva forma de hacer negocios, el mercado va más allá del intercambio de bienes y servicios, y en el cliente pasa de ser un receptor de información a gente activo que intenta satisfacer sus necesidades con una oferta prácticamente infinita. De esta forma, en la actualidad están conviviendo dos tipos de mercado que se complementan, a pesar de poseer características diferentes, tanto en su funcionamiento como en los papeles que desempeñan los agentes que participan en los mismos. Estos mercados son el mercado tradicional y el electrónico basado en Internet.⁶

Partiendo de esta convivencia será preciso entonces considerar en primer lugar el modo en que el empresario se va introducir en este nuevo mercado, existiendo tres posibilidades:⁷

- Adaptación de un negocio tradicional a la Red.
- Creación de un nuevo negocio que va a operar exclusivamente en Internet
- Sistema mixto, consistente en la creación por parte de la organización de una línea de negocio paralela que, complementando a la tradicional, se opera de ella mediante estrategias de comercialización distintas.

Tomando en cuenta al segundo tipo de empresas, surge un nuevo tipo de organizaciones constituido por una o varias personas que deciden crear una empresa que operará exclusivamente en el mundo virtual y que responde a una idea de negocio que únicamente tiene sentido dentro del mismo. Solé (2000) diferencia tres tipos de negocio virtual.⁸

- Economía de la información. En este caso el objetivo es favorecer el encuentro entre demandantes y oferentes de información. Dentro de este grupo se consideran aquellas empresas que tienen con fin el tratamiento de la información existente en la Red y construir información que sea inteligible para los usuarios interesados.
- Mercados digitales. Éstos son centros de contacto que permiten el intercambio de productos, tanto entre empresas, como entre éstas y compradores particulares, a través de Internet.
- Desarrolladores de contenidos. Su finalidad consiste en la creación y desarrollo de información sobre diferentes temas, bien sea a través de la Web, bien mediante el uso del correo electrónico.

Sea cual sea el tipo de empresa, el que se convierta en un negocio con éxito depende de muchos factores pero será fundamental contar previamente con un adecuado plan de negocio.⁹

El proceso de creación de una empresa virtual en algo más que el establecimiento de una simple presencia en la Red. Se requieren una serie de condiciones previas y una serie de etapas a seguir, para lo cual será fundamental la elaboración de un plan de negocio que recoja los pasos lógicos y necesarios para construir un sitio Web con posibilidades de éxito en la Red. En él deberán aparecer reflejados el bien o servicio que se pretende ofertar, las

⁵ *Ibíd.*, p. 183.

⁶ Del Águila Ana Rosa y Antonio Padilla. *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico* RA-MA, Madrid, 2001, p. 222.

⁷ *Id.*

⁸ *Id.*

⁹ *Id.*

razones que llevan a elegir este medio en lugar del tradicional, el mercado en el que se va a operar, el plan financiero, las estrategias a seguir en la implementación del negocio, el plan de marketing y promoción de los productos y servicios, y por último las previsiones de crecimiento a corto y mediano plazo. Estos elementos serán aglutinados en tres grupos, que serán analizados con mayor profundidad en cada uno de los siguientes epígrafes:¹⁰

- En el primero de ellos se consideran todos aquellos pasos y decisiones previos a la creación del sitio Web. Es decir, el estudio sobre si el producto o servicio considerado es compatible con Internet, las razones que llevan a elegir este medio y no otro, y el análisis del mercado, clientes y competidores potenciales.
- En el segundo se consideran todas aquellas operaciones relacionadas con la creación de la presencia en Internet: la elección de la marca, el registro del dominio, el diseño efectivo de la página Web y las opciones para hospedar el sitio Web.
- En el tercero se incluyen todas aquellas decisiones relacionadas con las salida al mercado: plan financiero, estrategias a seguir por la empresa, plan de marketing y promoción, alianzas estratégicas, etc.

3.3. Modelos de negocio.

En la estrategia de cambio desarrollada por la empresa, para adaptarse al entorno actual, real-virtual, a partir del *e-business*, las empresas pueden definir nuevas formas de venta de productos y/o servicios existentes o de otros nuevos o nuevas formas de crear valor a través de la información, denominadas modelos de negocio basadas en *Internet*, también denominado *e-business*.¹¹

Existen múltiples clasificaciones de modelos de negocio basados en Internet o *e-business*, siguiendo la propuesta de Rappa (2000), quien clasifica los modelos de negocio en los siguientes grupos:¹²

- Intermediación.
- Publicidad
- Informmediarios
- Venta
- Productor
- Afiliación
- Comunidad
- Suscripción

Intermediación

Es el modelo desarrollado por empresas que ponen en contacto a compradores y vendedores facilitando de este modo las transacciones en Internet. Normalmente perciben una comisión por cada transacción en la que intervienen. Se pueden identificar las siguientes modalidades:¹³

¹⁰ *Ibíd.*, pp. 222 y 223.

¹¹ *Ibíd.*, p. 58.

¹² *Ibíd.*, p. 59.

¹³ *Ibíd.*, p. 60.

-Mercados verticales (*Business-to-Consumer*) (*Buy/Sell Fulfillment*): Estos intermediarios basan su actividad en la gestión de la información, el consumidor reduce sus costos de información en las transacciones recurriendo a sus servicios.¹⁴

-Mercados verticales (*Business-to-Business*) (*Market Exchange*): Esta actividad consiste en poner en contacto a oferentes y demandantes de un producto /servicio.¹⁵

-Comunidad Web vertical (*Business Trading Community*): *Site* que reúne información y direcciones de contacto relevantes para los agentes de un sector determinado.¹⁶

-Grupos de compra (*Buyer Aggregator*): Son comercios *on line* que agrupan a un elevado número de compradores interesados en un mismo producto, al concentrar la demanda se pueden obtener mejores condiciones de venta del proveedor.¹⁷

-Distribuidor (*Distributor*): Catálogo que contiene un amplio número de productos de diferentes oferentes.¹⁸

-Centro comercial virtual (*Virtual Mall*): Es una colección de tiendas electrónicas bajo un mismo distribuidor enriquecido con un medio de pago común y garantizado. Cuando se especializan en un sector se convierten en un mercado para la industria, en este caso pueden incluir foros de discusión, grupos cerrados de usuarios, etc. Los ingresos de este negocio proceden de una cuota a pagar por cada miembro del *e-mall* y posiblemente también por transacción si ésta la realiza el abastecedor o administrador le *e-mall*. El usuario del *e-mall* se beneficia de un entorno seguro para las transacciones y de un oferta conjunta. Los miembros del *e-mall* reducen los costos de presencia en Internet, además del sistema de pagos y del tráfico que se puede generar desde otras tiendas virtuales.¹⁹

-Metamediario (*Metamediary*): Es un centro comercial virtual en el que se gestionaría la transacción (órdenes de compra/venta, pagos, etc.), se protege al consumidor y se asegura su satisfacción respecto al vendedor. Estos nuevos intermediarios operan en lo que se denomina un *metamercado*, su análisis es muy relevante porque podrían explicar la función de los intermediarios en el futuro. El *metamediario* redibuja o rediseña las fronteras del mercado, creando *metamercados*, éstos no tiene ningún paralelismo con el entorno real. El cliente piensa en términos de actividades que se forma lógicamente están relacionadas en un espacio cognitivo deben ser contratadas a diferentes proveedores en el mercado, a los distintos agentes del sector. El *metamercado* es el mercado en la mente de los consumidores, en el mercado el cliente debe negociar, buscar, evaluar con un gran número de proveedores de productos y servicios, el *metamediario* por lo tanto es un *broker* capaz de catalizar y dinamizar alianzas estratégicas con los distintos agentes del sector que realizan actividades relacionadas de forma lógica para el cliente, son por tanto terceras partes neutrales que operan en el entorno virtual realineando el mercado con el espacio cognitivo. El *metamediario* no recibe ingresos por publicidad, suscripción, etc., sino que su creación de valor procede de facilitar los intercambios entre clientes y proveedores. Los productos más adecuados para que surjan los *metamediarios* son los siguientes.²⁰

- Aquellos que requieren complejos procesos de decisión, por ejemplo la compra de un coche o una vivienda.²¹

¹⁴ *Id.*

¹⁵ *Id.*

¹⁶ *Id.*

¹⁷ *Id.*

¹⁸ *Ibíd.*, p. 61.

¹⁹ *Id.*

²⁰ *Ibíd.*, pp. 61 y 62.

²¹ *Ibíd.*, p. 62.

- Los que tienen un alto contenido de información que hay que obtener de diversas fuentes.²²
- Aquellos en los que el mercado tradicional esté muy fragmentado.²³

-Subastas (*Auction Broker*): *Site* que gestiona la puja de todo tipo de productos para su venta, los vendedores pueden ser particulares o empresas. Los sistemas de puja electrónica están teniendo un gran éxito en Internet, además de poner en contacto a compradores vendedores incluyen servicios como contratación pagos y entrega. Los ingresos para el proveedor del sistema de subasta se encuentran en la venta de la plataforma tecnológica, en el cobro por la realización de transacciones y en la publicidad. Los beneficios para compradores y vendedores se localizan en ahorros de tiempos, no es necesario transportar la mercancía hasta que haya tenido lugar el cuerdo. Los proveedores pueden reducir sus excedentes de *Stock* y pueden utilizar mejor su capacidad de producción, además reducen los gastos de venta. Los compradores ven reducidos sus costes de compra.²⁴

-Subasta invertida (*Reverse Auction*): En este modelo de negocio el intermediario gestiona la venta de un producto y/o servicio siendo el comprador quien fija el precio, posteriormente los vendedores realizan sus ofertas ajustándose a las condiciones predefinidas.²⁵

-Clasificados (*Classifieds*): Listas de *ítems* correspondientes a la oferta o demanda de productos. La cuota del intermediario suele fijarse por anuncio, no por transacción.²⁶

-Agentes de búsqueda (*Search Agent*): *Software* inteligente que localiza el mejor precio para un producto o servicio especificado en *Internet* por el vendedor.²⁷

Publicidad

Empresas como Yahoo, Terra, entre otras, obtienen sus ingresos a través de *websites* gratuitas capaces de generar mucho tráfico de usuarios, por lo tanto sus ingresos proceden de la publicidad albergada en dichas páginas, mensajes publicitarios en forma de *banner*. La audiencia de este tipo de Web es masiva o muy especializada. Algunos ejemplos son los siguientes:²⁸

-Portal General (*Generalized portal*): Este modelo se basa en desarrollar una *web* que sea la puerta de entrada del usuario a Internet. Sus ingresos proceden de los anuncios y los patrocinios. Algunos portales han desarrollado aplicaciones para personalizar la presentación de la *web* a partir de características propias del usuario, son los *Personalized Portal*.

-Portal especializado (*Specialized Portal*): Responde al mismo concepto que el portal general pero su audiencia es más restringida, su contenido abarca una temática concreta. Estas características permiten realizar una mayor segmentación de la publicidad lo que eleva su costo.

-Modelo gratuito (*Free Model*): Página Web que ofrece diversos servicios gratuitos a sus usuarios. Las empresas de *software* suelen desarrollar este modelo de negocio facilitando gratuitamente un *software* que puede ser utilizado durante un tiempo determinado por el cliente, por ejemplo, 30 días, o durante varias sesiones, para probarlo, posteriormente se puede adquirir previo pago. Este modelo también es utilizado por empresas que comercializan el acceso a publicaciones *on line* de calidad, permiten el acceso gratuito

²² *Id.*

²³ *Id.*

²⁴ *Id.*

²⁵ *Ibíd.*, p. 63.

²⁶ *Id.*

²⁷ *Id.*

²⁸ *Ibíd.*, p. 64.

durante varios días o accesos, como forma de evaluación del servicio. El acceso requiere un registro previo que permita a la empresa disponer de los datos personales del cliente potencial para posteriores contactos sobre ofertas, nuevos productos, etc.

-Descuento (*Bargain Discounter*): En este caso la empresa vende productos a precio de costo intentando obtener beneficios a través de la publicidad.

-Marketing de incentivos (*Attention/Incentive Marketing*): Este modelo pone en contacto a anunciantes y consumidores, estos últimos perciben una compensación económica por visualización de páginas Web, complementación de formularios, emisión de opiniones, etc.

-Marketing directo: También conocido como *spam*, consiste en la utilización de correo electrónico para el envío masivo de mensajes comerciales. Se suele considerar una práctica no ética y poco responsable que puede llegar a dañar la imagen de la empresa que lo realiza.

Infomediarios

Las empresas que desarrollan este modelo de negocio suelen ofrecer acceso gratuito a Internet y de este modo recopilan información sobre sus usuarios (páginas más visitadas, hábitos de compra, etc.), posteriormente puede ser procesada y utilizada en otro negocio o comercializada a otras empresas. Se pueden identificar al menos cuatro modalidades:²⁹

-*Recommender system*: Site que facilita a sus usuarios información sobre la calidad de determinados productos y/o servicios, asesorándoles sobre la compra de los mismos, además pueden facilitar aplicaciones para el intercambio de experiencias de compra entre ellos.

-*Registration model*: Son servicios de contenido gratuito en los que el acceso se permite tras una inscripción previa (formulario con datos personales y profesionales de los usuarios), con la información obtenida la empresa que lo gestiona construye una base de datos que es explotada comercialmente.

-*Broker de audiencia*: Empresas que capturan información sobre los usuarios de Internet a partir de múltiples páginas Web, y una vez procesada la facilitan a los anunciantes, de este modo éstos pueden optimizar sus estrategias de marketing.

-*Sindicadores*: Obtienen y manipulan información de otras empresas, y le añaden valor. Este modelo consiste en la generación de una red de empresas donde el *broker* de la red es el sindicador, que establece las relaciones entre los creadores de contenidos (los creadores de información) y los distribuidores (vendedores de información).

Venta

En este modelo de negocio los ingresos proceden de la venta de los productos y/o servicios de la empresa. Este es quizás el modelo de negocio más extendido y el mejor entendido por las Administraciones Públicas. Se pueden identificar distintas modalidades.³⁰

-Vendedor *on line*: Empresas que solo operan en Internet. Son negocios desarrollados por nuevas empresas de Internet que venden al detalle determinados productos. Según Kalakota y Robinson (2000) son un híbrido entre la empresa real y la empresa virtual, empresas que tienen que desarrollar actividades tanto físicas como digitales. Además, señalan que se pueden observar alianzas estratégicas entre empresas *off line* con empresas *on line* (por ejemplo, Amazon) para desarrollar actividades complementarias en ambos entornos, real-virtual.³¹

-Vendedor por catálogo: Este modelo de negocio ha surgido de la migración de las empresas de venta por catálogo al entorno virtual definido por Internet.³²

²⁹ *Ibíd.*, pp. 65 y 66.

³⁰ *Ibíd.*, p. 66.

³¹ *Id.*

³² *Ibíd.*, p. 67.

-Vendedor *on-off*: Empresas comercializadoras de productos y/o servicios en el mercado tradicional que han derivado parte de su actividad al mercado virtual.³³

-Vendedor de *bit o vendedor de conocimiento*: Se trata de empresas que comercializan productos digitales (por ejemplo, revistas electrónicas) y servicios (consultoría, servicios de formación a empresas, bases de datos *on line*, etc.). La venta y la distribución tienen lugar a través de la Web.³⁴

Productor o fabricante tradicional

Las empresas que desarrollan este modelo de negocio producen bienes tangibles que generalmente son vendidos por otros clientes corporativos, se trata por lo tanto de transacciones *business to business*.³⁵

Los fabricantes de determinados productos desarrollan este modelo de negocio con la finalidad de reducir o eliminar a los intermediarios del canal de distribución, contactando directamente con sus clientes a través de su presencia en Internet.³⁶

Utilizan la Web para hacer *bypass* a los intermediarios vendiendo directamente a los clientes. Un aspecto clave en este tipo de negocio es evitar que se produzcan conflictos entre los distintos canales de venta, Internet y los tradicionales.³⁷

E-procurement

Las empresas pueden mejorar su proceso de aprovisionamiento a través de *e-business*, concretamente a través del abastecimiento electrónico o *e-procurement*, el cual consiste en la licitación y abastecimiento de bienes y servicios de forma electrónica. Para el demandante se amplían las posibilidades de elección de suministradores y se reducen los costos de abastecimiento, ya que la negociación y la contratación se realizan a través de la red. Los suministradores realizan sus operaciones a escala global con lo que disponen de más oportunidades de licitación, puede ser una ventaja especialmente para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). La ventaja principal se encuentra en la reducción de los costos derivada de la automatización del proceso. Según Kalakota y Robinson (2000) se pueden distinguir cuatro modelos de *e-procurement*.³⁸

-*Portales e-procurement corporativos*: Los empleados de la empresa realizan compras de forma rápida y sencilla, la secuencia de aprobación es automática, y los precios se negocian a través de un catálogo multiproveedor.

-*Intercambios comerciales orientados a la transacción*: Permite realizar el procesamiento automatizado de solicitudes y órdenes de compra, se dispone de información de los proveedores, precios y relación de productos, y se gestiona el catálogo y el crédito.

-*Cadenas de suministro cooperativas*: Permite a los socios sincronizar operaciones de forma ajustada y realizar un seguimiento de la distribución en tiempo real, la transparencia en el proceso de compra redundando en una mayor coordinación entre la oferta y la demanda y la sustitución de información por inventario.

-*Puntos de encuentro para la colaboración (Colaboración e-hubs)*: Se trata de una plataforma Web donde todos los agentes de la cadena de suministro de una industria (proveedores, fabricantes, importadores, exportadores, distribuidores, intermediarios, etc.), intercambian información, ejecutan transacciones y colaboran. Las ventajas que proporcionan son, entre otros, las siguientes nuevas fórmulas de intercambio entre los socios,

³³ *Id.*

³⁴ *Id.*

³⁵ *Ibid.*, p. 68.

³⁶ *Ibid.*, p. 69.

³⁷ *Id.*

³⁸ *Ibid.*, pp. 69 y 70.

mejor coordinación entre oferta y demanda y reducción de los tiempos de ejecución de los procesos, creación de barreras de entrada etc.

Los *e-hubs* se definen como un intermediario basado en Internet centrado en una industria o en un proceso de negocio específico y que agrega la oferta y la demanda y reduce los costos de transacción. Se trata de portales verticales que generan ingresos vía intercambios B2B (*Business to Business*). Algunos *e-hubs* son creados por nuevos entrantes, y en otros casos se trata de consorcios de los mayores participantes de la industria. En este sentido se identifican dos tipos de consorcios industriales:³⁹

- De compradores: un grupo de grandes empresa agrega su poder de compra para lograr reducciones de precios.
- De vendedores: éstos surgen donde hay pocas empresas que controlan el mercado, con el objetivo de evitar una reducción sensible de los precios y prestar soporte preventa y posventa de un modo más eficaz y eficientemente.

Comunidad

La viabilidad de este modelo de negocio se basa en la lealtad de sus usuarios, ya que éstos invierten tiempo y recursos económicos en el proyecto. Se pueden identificar dos modalidades:⁴⁰

-Voluntariado (*Voluntary Contributor Model*): Comunidad de usuarios que financian un *site* a través de donaciones voluntarias.

-Redes de conocimiento (*Knowledge Networks*): En este caso los usuarios son expertos en determinadas materias (directivos de empresa, profesionales diversos, etc.). La función de la red es resolver dudas y problemas sobre estos temas sin exigir ningún precio a cambio.

Otros modelos de negocio

La *afiliación* se basa en desarrollar una red de socios que proveen puntos de venta al vendedor que desarrolla el modelo, de este modo si un cliente potencial accede a la página del vendedor a través de la de uno de los socios y realiza una compra, éste percibirá un porcentaje de los ingresos, en caso contrario no le supone ningún costo.⁴¹

La *suscripción* consiste en que una empresa desarrolla una página Web para vender sus productos y/o servicios (bases de datos, música, informes, etc.) y el cliente para un acceso por acceso, por contenidos o bien por tiempo de conexión. Algunos *sites* combinan el modelo gratuito para el conjunto de los usuarios a Internet y el modelo de suscripción, parte accesible únicamente para clientes.⁴²

Por último se hace referencia a los proveedores de servicios Internet y al modelo *Puro-e*. Los proveedores de servicios Internet, (ISPs), desarrollan un modelo de negocio basado en el hospedaje de páginas Web y acceso a Internet, que según Bambury (1998) se denomina *real state*.⁴³

³⁹ *Ibíd.*, p. 70.

⁴⁰ *Ibíd.*, p. 71.

⁴¹ *Ibíd.*, p. 72.

⁴² *Id.*

⁴³ *Ibíd.*, pp. 72 y 73.

El modelo *Puro-e* está en una fase inicial, en comparación con el resto de los modelos, para Kalakota y Robinson (2000), en este modelo se incluyen los productos digitales y los portales móviles o el *m-commerce* basado en la tecnología WAP. En relación con los productos digitales podemos decir que son aquellos que se fabrican *on line*, se almacenan *on line*, se venden *on line*, se entregan *on line* y se consumen *on line*. Por ejemplo: música, *software*, libros, fotos, certificados, películas, etc.⁴⁴

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 73.

Capítulo 4.

BENEFICIOS QUE LAS EMPRESAS DEBEN OFRECER

Internet ofrece ventajas diferentes, muchas de las cuales pueden parecer, a simple vista, variantes de las formas con las que solía negociarse con los clientes hasta ahora pero estas formas ya no son las mismas. La diferencia radica en los detalles. Una transacción en la Web no comienza necesariamente con el departamento de ventas, correspondencia directa o catálogos, mucho menos un espacio físico.¹

El comportamiento del cliente es diferente también. Los clientes de Internet esperan tratar con un medio rápido, fiable y fácil de utilizar, desean encontrar productos y servicios perfectos, pueden comparar con facilidad su oferta con la de los demás sólo con un clic en el sitio Web de sus competidores. El hecho de negociar de manera fructífera requiere estrategias y tácticas nuevas; es decir beneficios esenciales que las empresas que buscan progresar en Internet deben brindar a sus clientes:²

4.1. Información

Internet permite ofrecer información detallada de los productos o servicios en cualquier momento que sus clientes lo deseen. En lugar de esperar en el teléfono para hablar con el personal de ventas o salir a buscar un catálogo, el cliente puede saber inmediatamente todo lo que quiera sobre especificaciones, costos, términos del servicio y compatibilidad con otros productos.³

Por su parte, el negocio a través de la Web puede brindar satisfacción aún a los clientes más exigentes. También puede ofrecer rutas diferentes por medio de las cuales los clientes pueden ingresar información, de acuerdo con el fabricante, estilo, color, etcétera, y permitir a los usuarios bajar de Internet e imprimir esa información.⁴

4.2. Elección

Los clientes de la Web no son privativos. Pueden moverse fácilmente al sitio de su competidor con un solo clic. Esto es, después de todo, mucho más simple que conducir hasta otro establecimiento o moverse por un supermercado. Para limitar este problema, conviene ofrecer una mayor variedad y elección. Internet lo hace posible ya que los sitios de la Web no tienen las limitaciones de espacio y de inventario de las tienda minoristas tradicionales.⁵

Por otra parte, es necesario organizar el sitio de tal manera que no se agobie a los clientes con demasiadas elecciones. Ellos necesitan un motor de búsqueda eficiente y categorías claras para limitar sus opciones.⁶

¹ Rosenoer, J; Amstronng, D; Gates, J. R.; de Andersen Web Arthur, *La empresa clickeable*. Granica S.A., Barcelona, 2000, p. 22.

² *Id.*

³ *Ibíd.*, p. 23.

⁴ *Id.*

⁵ *Id.*

⁶ *Ibíd.*, p. 24.

4.3. Comodidad

Internet es el negocio más cómodo. Siempre está abierto, no sólo para efectuar pedidos sino también para averiguar el plazo de entrega, recibir envíos; incluso permite que los clientes puedan comunicarse en su lengua materna.⁷

Como se puede tener éxito eligiendo la comodidad:

- Haciendo que una tarea larga y laboriosa sea rápida y fácil. Una empresa que realiza un trabajo rutinario que consume mucho tiempo *on line* y lo convierte en algo cómodo y práctico, ganará clientes agradecidos.⁸
- Ofreciendo un minucioso seguimiento de sus productos y servicios las veinticuatro horas del día, en cualquier parte del mundo. Permitiendo que los clientes controlen el estado de sus compras. Los clientes se sienten cómodos y la empresa puede mantener un control más efectivo de sus recursos y de su inventario.⁹
- Realizando tareas que los clientes no quieren hacer.¹⁰
- Integrando otras ventajas de la venta con su oferta en Internet. Utilizando el sitio en la Web como un catálogo *on line*, pero permitiendo a los clientes la comodidad de realizar compras tanto electrónicas como por otros medios tradicionales, como el correo o el teléfono.¹¹
- Usando el correo electrónico para establecer un diálogo con los clientes, solicitando su opinión, describiendo aquello que les molesta o les hace perder el tiempo. Se debe recordar a los clientes cuando escasee algún artículo o cuando se acerquen las fechas señaladas.¹²
- Utilizando una tecnología creativa. Las ventajas como el servicio recordatorio requieren una tecnología sofisticada para controlar todas las variables, pedidos previos de clientes, preferencias, regalos de temporada, ocasiones especiales y demás. Si un sitio quiere ofrecer comodidad, debe estar dotado de una tecnología adecuada y debe ser diseñado para cuando alcance el máximo uso. No tiene sentido alguno reducir los gastos en este apartado.¹³

4.4. Ventas a la medida de los clientes

Internet brinda a las empresas la capacidad única de adaptar los productos o servicios a las necesidades de los competidores potenciales. Muchos sitios estimulan a los clientes para que diseñen sus propios productos y servicios, y se les muestra una imagen gráfica de los resultados.¹⁴

Como se puede triunfar con los clientes:

- Creando páginas en la Web que permitan a los clientes diseñar productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Los clientes que personalizan lo que compran, seguramente sienten que han hecho una gran inversión y que tienen una buena relación con su empresa.¹⁵

⁷ *Id.*

⁸ *Ibíd.*, p. 84.

⁹ *Id.*

¹⁰ *Id.*

¹¹ *Id.*

¹² *Ibíd.*, p. 85.

¹³ *Id.*

¹⁴ *Ibíd.*, p. 24.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 99.

- Conociendo las tendencias del cliente. Vendiendo directamente por Internet y eliminando los intermediarios.¹⁶
- Estableciendo una relación personal con el cliente. Se debe hacer buen uso de la información que la empresa tiene disponible en su base de datos. Hay que rastrear las preferencias y los patrones de compra de los clientes, después se debe enviar a cada uno de ellos la última información sobre accesorios o características de los nuevos productos hechos a su medida tan pronto como estén disponibles.¹⁷
- Hablando el mismo idioma de los clientes. Lograr que los sistemas informáticos sean fáciles de usar, depurando la jerga de la empresa y reemplazándola por un lenguaje y unas aplicaciones que los usuarios comunes pueden entender.¹⁸
- Integrando. Nada más rápido que Internet expone el mal funcionamiento de los procesos. Si todos los procesos del negocio no están sincronizados, nada que se haga a la medida del cliente logrará satisfacerlo. Hay que poner a la empresa en orden antes de entrar en el comercio electrónico. Se deben configurar los procesos internos antes de ponerlos *on line* y alentar con mucho entusiasmo a los clientes, a los accionista y a los revendedores para que hagan lo mismo. En otras palabras debe pensar a la empresa en función de los cliente y se tendrá así un lugar en Internet¹⁹
- Haciendo que la empresa sea un lugar de compra al instante, de esta forma se podrá administrar mejor el tiempo en el mercado, reducir costos y mantener satisfechos a los clientes.²⁰
- Vincular el sitio de la Web con las funciones de la empresa para que el cliente pueda viajar por ella con solo un clic de su *mouse*, consiguiendo en el trayecto las cosas a su medida.²¹
- Asegurar precisión y compatibilidad en el diseño del producto. Se puede beneficiar económicamente con un sistema de mantenimiento constituido por detectores de problemas que alertan a los clientes cuando los productos que ellos mismos han diseñado son peligrosos, impracticables o poco eficientes.²²
- Manteniendo con los clientes virtuales una comunicación puntual, útil y a su medida. En general, los clientes de Internet aprecian los *e-mails*, especialmente los que reflejan sus gustos específicos y sus compras. También les interesa recibir la última información sobre la manera de lograr el mejor funcionamiento de los productos o los servicios que han comprado.²³

4.5. Ahorro

Es poco probable encontrarse con ventas que den tan poco trabajo como las que se cierran en Internet. Pero este ahorro en los costos va más allá de la ausencia de los representantes de ventas. Se puede utilizar la Web para modernizar los procesos, eliminar las barreras de organización y relacionarse con más eficacia con la cadena de abastecedores. Los resultados: mayores ingresos, costo de producción y distribución

¹⁶ *Id.*

¹⁷ *Ibíd.*, pp. 99 y 100.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 100.

¹⁹ *Id.*

²⁰ *Id.*

²¹ *Id.*

²² *Ibíd.*, pp. 100 y 101.

²³ *Ibíd.*, p. 101.

más bajos, una oportunidad para transferir los ahorros a los clientes e incrementar el mercado de valores y aumentar la satisfacción del cliente.²⁴

Como puede beneficiarse con los ahorros:

- Vendiendo el excedente de productos a precios bajos. Se debe usar Internet para publicar productos que tienen vencimiento, de esta manera, se puede evitar absorber todo el costo de los servicios y los productos que no se venden.²⁵
- Vendiendo a menos precio que los competidores que solo comercializan sus productos en tiendas. Vendiendo a los clientes desde el sitio en la Web, se puede reducir los gastos operativos, entregar el producto a menor costo que los competidores y aún así obtener un rédito.²⁶
- Integrando las funciones del negocio tradicional con la tecnología del sitio en la Web, que ahorra tiempo y dinero. De esta manera se pueden acelerar los procesos y evitar la duplicación, cada característica del sitio en la Web requiere de una programación diseñada desde una perspectiva empresarial.²⁷
- Gastando dinero para ahorrar después. El sitio en la Web que ahorre dinero a sus clientes incrementará algunos de sus costos. El arte consiste en integrar virtualmente todos los procesos posibles del negocio para poder obtener ahorros compensatorios.²⁸

4.6. Comunidad

En el pasado, la comunidad se daba en función de la geografía, se centraba en las iglesias, las escuelas y las salas de estar de una ciudad. La industria automovilística y la telefónica cambiaron esta concepción; ahora Internet está cambiándola nuevamente. De repente, personas de todo el mundo que tenían un interés común por planificar sus estados, los derechos de las mujeres o los hogares de atención social, se reúnen y crean nuevas comunidades *on line*.²⁹

Las empresas que están alertas brindan a estas comunidades nuevos recursos como disertantes extranjeros y salas de chateo y de alguna manera las atraen a nuevas oportunidades de negocios virtuales.³⁰

Como se puede triunfar eligiendo la comunidad:

- Creando una comunidad *on line*. Internet permite establecer contactos más cercanos con los clientes, también promueve la relación entre los clientes. En el proceso se podrán generar nuevas fuentes de ingresos.³¹
- Promoviendo comunidades virtuales con intereses específicos. De esta manera se puede crear un mercado definido no solo para los propios productos y servicios.³²
- Encontrando agrupaciones de clientes potenciales que todavía no han descubierto las ventajas de Internet y conectándolos entre sí. Una organización puede provocar el uso de Internet en un grupo nuevo de usuarios, aún en

²⁴ *Ibíd.*, p. 25.

²⁵ *Ibíd.*, p. 116.

²⁶ *Ibíd.*, p. 117.

²⁷ *Id.*

²⁸ *Id.*

²⁹ *Ibíd.*, p. 25.

³⁰ *Id.*

³¹ *Ibíd.*, p. 136.

³² *Id.*

aquellos que carecen de experiencia en el uso de computadoras y tener así a éste grupo como objetivo para la venta de productos y servicios. Una empresa puede crear una comunidad *on line* y establecer su identidad como un proveedor clave de productos y servicios para esa comunidad.³³

- Mejorando la oferta de comunidades virtuales ya existentes para comercializar sus productos y servicios. Se debe tratar de generar contactos entre su sitio en la Web y otros grupos del ciberespacio para navegar de forma libre y rápida de un sitio a otro. Dichos vínculos funcionarán como arterias que brindarán ingresos a largo plazo a los negocios.³⁴
- Permitiendo a los miembros de una comunidad que desarrollen el sentido de la propiedad y del control. Todos los sitios exitosos disponen de algunos medios que facilitan la respuesta (boletines informativos, correo electrónico, salas de chat, etcétera), pero los usuarios deben tener la prueba de que sus comentarios y sugerencias están siendo escuchados. El lema es comunicación interactiva.³⁵
- Contratando expertos que controlen la comunicación interactiva con sus clientes, se puede acudir a especialista en la materia para lograr que los usuarios se concentren en el tema de inmediato y para responder a sus inquietudes.³⁶
- Aprendiendo acerca de cómo cambian las necesidades de los miembros de la comunidad y buscando las formas de adaptarse a ellas. La vida, igual que los negocios, resulta interesante porque las necesidades de las personas están en un continuo cambio. Por la misma razón, las comunidades cambian y en consecuencia, también deben cambiar los sitios en la Web que pretenden servirlos.³⁷

4.7. Entretenimiento

Ya sea que se vendan aviones o geranios, la Web ofrece todas las formas posibles de atraer a los clientes, entreteniéndolos. Algunas empresas proporcionan un acceso interactivo a juegos, música y deportes en sus sitios de la red a solicitud del cliente.³⁸

Como puede triunfar con el entretenimiento:

- Haciendo que el sitio sea fácil de leer, inteligentemente, atractivo y bien escrito.³⁹
- En la actualidad la mayoría de los diseñadores gráficos son verdaderos artistas capaces de transformar la Web en un mundo mágico de color y movimiento. De igual manera, hay que emplear a redactores que puedan crear una relación con los usuarios. Lograr que el sitio sea acogedor y personal, esforzándose por facilitar la comunicación.⁴⁰
- Creando un sitio deslumbrante, emocionante y rápido. Los jóvenes consumidores de hoy han crecido en un mundo donde la diferencia entre el entretenimiento y el comercio es casi imperceptible, si de alguna manera existe. Se debe hacer que el producto sea parte de la acción.⁴¹

³³ *Ibíd.*, pp. 136 y 137.

³⁴ *Ibíd.*, p. 137.

³⁵ *Id.*

³⁶ *Id.*

³⁷ *Id.*

³⁸ *Ibíd.*, p. 26.

³⁹ *Ibíd.*, p. 162.

⁴⁰ *Id.*

⁴¹ *Id.*

- Colocando el producto o servicio en el contexto de la familia, la comunidad, el cuidado y la continuidad. Envolviéndolo en un resplandor cálido y acogedor.
- No subestimando nunca el poder del humor y la extravagancia. El mensaje íntegro de triunfar con el entretenimiento es hacer que la experiencia sea un viaje interesante y divertido.

4.8. Confianza

Las empresas conocedoras de la red destacan que es una tecnología segura, y que el cifrado o codificación de datos, asegura que la información intercambiada sea confidencial. También dan grandes pasos para asegurarse de que sus páginas estén siempre disponibles, sean placenteras, fáciles de usar y sobre todo con un acceso rápido. Al fomentar la confianza que el cliente deposita en las transacciones delicadas, estas empresas consiguen añadir un valor esencial a sus productos y servicios. Esa actitud se transforma en un incremento de ingresos para las compañías.⁴²

Como puede triunfar eligiendo la confianza:

- Ofreciendo información útil con gráficos a todo color, divertidos y claros, en vez de ventas pesadas. Creando un sitio en la Web que se preocupe más por hacer sonreír a los clientes que por venderles algo al instante.⁴³
- Ganando la confianza del cliente. Todas las personas se preocupan por la seguridad de su dinero. Los asuntos privados relacionados con las transacciones financieras y la intimidad son, en la actualidad, de primordial importancia; muchos productos están ligados a temas de la salud. Su trabajo es disminuir las preocupaciones de las personas prometiendo y proporcionando discreción y seguridad, como también precisión, confianza y eficacia. Si se promete no divulgar información del cliente debe cumplirlo. Es primordial recalcar la importancia de esto para lograr la confianza del cliente. Si se pierde la confianza es difícil recuperarla, especialmente con tantos competidores en el mercado.⁴⁴
- Creando una relación de confianza, ofreciendo productos y servicios nuevos que garantizados con toda la honestidad establecida. Una vez que se sientan seguros, se debe convencer a los clientes de la facilidad y las ventajas de realizar negocios que requieran confianza *on line*.⁴⁵

4.9. Causas del fracaso de las punto com.

1. No ofrecer valor añadido.

El principal motivo por el cual puede fracasar una empresa.com es porque su oferta no aporta ningún valor añadido, seguido por una falta de comunicación adecuada con el mercado, porque no se ha realizado una auditoria de marketing y porque ha fallado la producción, logística y distribución. Aunque tampoco se pueden olvidar otros factores como: la falta de experiencia, la ausencia de un *business plan*, no saber fidelizar y un diseño poco atrayente.⁴⁶

⁴² *Ibíd.*, p. 26.

⁴³ *Ibíd.*, p. 178.

⁴⁴ *Id.*

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 179.

⁴⁶ <<http://www.asired.es/nuevaeconomia/ver.asp?id=57¬icia=2&a=2688235>>, 25-Enero-2006.

2. El no realizar un "business plan" antes de lanzarse en la Red.

Menos del 30% de las empresas que actualmente están en la red han realizado un *business plan* serio antes de entrar. Esto supone una falta de planificación a corto, medio y largo plazo que acelera sin duda la precipitación hacia el fracaso.⁴⁷

3. La poca profesionalidad de la empresa y del equipo humano.

La falta de un *business plan* se debe fundamentalmente a la poca profesionalidad de la empresa y del equipo humano y al desconocimiento de las herramientas adecuadas, las cuales se solucionan con formación. Creer que se trata de un negocio fácil, el cual es un problema de cultura empresarial que, aunque con esfuerzo, se podría solventar. Y por prisa, la cual denota una falta de previsión. Formación, cultura empresarial y previsión: tres ingredientes que nunca deben faltar en la receta para el éxito en la virtualidad y en la realidad.⁴⁸

4. Las grandes empresas son las que han realizado un "business plan"

Son las grandes empresas las que han realizado un *business plan* antes de entrar en la red pero le siguen muy de cerca las que se lo han requerido inversores, accionistas, y demás miembros de la empresa; y las que se han especializado en la red. Convencimiento y obligación son los principales móviles a la hora de realizar un *business plan*.⁴⁹

5. Ofrecer garantías de seguridad: la variable más influyente en el éxito de una empresa.com

Ofrecer garantías de seguridad, la atención al cliente, la comunicación / publicidad, la fidelización, el diseño, la velocidad y la actualización de la página Web: son las variables que ninguna empresa debe olvidar si quiere triunfar en la red. Pero, la clave no es sólo hacerlo sino hacerlo bien.⁵⁰

6. Las empresas.com que ofrecen productos de ocio, son las que tienen mayores garantías de éxito.

Los productos de ocio (billetes, viajes, etc.), los productos informáticos, los productos de consumo no perecederos e información, son los productos con más posibilidades, de momento, de éxito en la red. Sin embargo, la formación *on line* es uno de los productos a tener en cuenta.⁵¹

7. Abrir nuevas oportunidades de negocio: motivo principal para abrir una empresa.com.

La posibilidad de abrir nuevas oportunidades de negocio es lo que ha hecho que muchas empresas se hayan lanzado a la red. Pero, no se deben olvidar ciertas dosis de oportunismo, por moda, y por tener una inversión inicial aparentemente baja.⁵²

⁴⁷ *Id.*

⁴⁸ *Id.*

⁴⁹ *Id.*

⁵⁰ *Id.*

⁵¹ *Id.*

⁵² *Id.*

4.10. Aumento en las ventas *on-line*

Durante el año 2000, el crecimiento del comercio electrónico superó todas las previsiones, aún las más optimistas, al aumentar un 250 por ciento con respecto al año anterior, según destaca un informe de la Asociación Española de Usuarios de Internet (AUI).⁵³

Esta asociación pone como ejemplo el volumen de compras en esta Navidad, en la que se calcula que los españoles han gastado alrededor de 22.000 millones de pesetas a través de este medio, cuando en todo el año 1997 el total de las transacciones llegaba a apenas 800 millones.⁵⁴

Alrededor de 93.600 empresas de España disponen ya de una página Web y el 9 por ciento de las que se dirigen al consumidor final, afirma estar vendiendo productos a través de Internet.⁵⁵

De acuerdo con este mismo informe, los productos preferidos son libros (35.2 por ciento), música (35.1 por ciento) y electrónica (31.3 por ciento). Mientras tanto, el 29.1 por ciento de los compradores reservó algún viaje y el 26.3 por ciento adquirió entradas para algún espectáculo usando como vía la computadora.⁵⁶

En el caso de México, se analizó un estudio de comercio electrónico en el 2005, llevado a cabo por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI)

Este primer estudio de AMIPCI de comercio electrónico en México 2005, fue realizado a través de un cuestionario propuesto por la AMIPCI, el cual Price Water House Coopers distribuyó de manera electrónica (*e-mail*) a los participantes del estudio; 26 empresas participaron, proporcionando información relevante, misma que fue sujeta de un proceso de análisis y consolidación bajo sus prácticas, que aseguran la confiabilidad de las mismas. Las empresas que participaron fueron:⁵⁷

| | | |
|-------------------|---------------------|------------------------|
| Aeromexico.com.mx | E-shop.com.mx | Palaciodehierro.com.mx |
| Cinemex.com.mx | Esmascompras.com | Rumbo.com.mx |
| Cinepolis.com.mx | Hoteldo.com | Sanborns.com.mx |
| Cleoflor.com.mx | Liverpool.com.mx | Sonystyle.com.mx |
| Comidomi.com.mx | Marke.com.mx | Tickermaster.com.mx |
| Decompras.com | Mercadolibre.com.mx | Toditoshop.com.mx |
| Deremate.com.mx | Mexicana.com.mx | Tododecomputo.com |
| Despegar.com.mx | Mixup.com.mx | Viajamos.com |
| Elsotano.com.mx | Quintareal.com.mx | |

Las compañías fueron clasificadas por el tipo de sector al que pertenecen. La segmentación se determinó de la siguiente manera:⁵⁸

- Viajes
- Tiendas departamentales
- Entretenimiento
- Tiendas virtuales (no cuentan con presencia física)
- Tiendas especializadas (electrónicos, música, computo, libros)

⁵³ *Id.*

⁵⁴ *Id.*

⁵⁵ *Id.*

⁵⁶ *Id.*

⁵⁷ <<http://www.amipci.org.mx/>>, 22-febrero-2006.

⁵⁸ *Id.*

Las ventas totales del comercio electrónico al consumidor alcanzaron la cifra de 2,384 millones 687 mil pesos en el año 2004 (ver tabla 4.1), en el primer trimestre de 2004 se registraron 450 millones 836 mil pesos, mientras que para el mismo periodo de 2005, la cifra asciende a 806 millones 150 mil pesos. Esto demuestra una tendencia de crecimiento para dicho periodo de un 81%.⁵⁹

En el 2004, el sector viajes ha alcanzado el mayor monto de ventas por Internet en relación con los demás sectores, llegando a una cifra acumulada de 945 millones 348 mil pesos. El sector tiendas especializadas (electrónica, música, libros y computación) ocupa el segundo lugar con 664 millones 197 mil pesos, mientras que el sector tiendas virtuales, alcanzó un monto de 649 millones 601 mil pesos. El sector entretenimiento finalizó el periodo 2004, con un monto de ventas de 72 millones 793 mil pesos, el sector tiendas departamentales finalizó el periodo con 52 millones 544 mil pesos. (ver tabla 4.2)⁶⁰

Participación de los diversos medios de pago sobre el total de las ventas en Internet: la tarjeta de crédito/débito es el principal medio de pago utilizado, su porcentaje asciende a 65% del total de las ventas por Internet. El medio de pago que ocupa el segundo lugar es el depósito/transferencia en línea con el 20% de uso. Cobro contra entrega (COD)/efectivo, tarjetas de marca privada y otros, registraron el 13, 1 y 2% respectivamente. (ver tabla 4.3)⁶¹

Medios de pago por sector: (ver tabla 4.4)⁶²

- Entretenimiento: el medio de pago más utilizado es la de crédito/débito con 99%, otros medios representan el 1%.
- Viajes: la tarjeta de crédito/débito resultó en primer lugar con 90%, depósito/transferencia con 6%, efectivo con 2% y otros medios con 1%.
- Tiendas virtuales: el medio más utilizado es el depósito transferencia con 51%, efectivo con 37%, tarjeta de crédito/débito con 9%, y otros medios con 3%.
- Tiendas especializadas: el medio de pago más utilizado es la tarjeta de crédito/débito con 62%, depósito/transferencia con 23%, el 10% es para otros medios de pago, mientras que en los últimos lugares se encuentra al efectivo con un 4% y la tarjeta de marca privada con 1%.
- Tiendas departamentales: la tarjeta de crédito /débito obtuvo el primer lugar con un 58%, la tarjeta de marca privada con 18%, otros medios de pago con 15% y depósito transferencia con 9%.

Las ventas por Internet registraron un porcentaje promedio del 1.4% Para el año 2004, en relación con las ventas totales de las respectivas industrias consideradas en este estudio. (ver tabla 4.5)⁶³

- Viajes: el porcentaje de las ventas por Internet representó el 23% del total de las ventas.
- Entretenimiento: el porcentaje de ventas por Internet fue del 6%, respecto al total de ventas.
- Tiendas departamentales: las ventas por Internet no fueron significativas, respecto a las ventas totales, el porcentaje fue menor del 1%
- Tiendas especializadas: las ventas por Internet representaron el 5% en relación con sus ventas totales.

⁵⁹ *Id.*

⁶⁰ *Id.*

⁶¹ *Id.*

⁶² *Id.*

⁶³ *Id.*

Las categorías de mayor ventas por Internet en 2004, en relación con los productos y servicios adquiridos, fueron las siguientes: el producto más vendido fue boletos de avión con un 29%, le siguen artículos de computación y alimentos con un 11% respectivamente, video juegos con un 8% y los boletos de espectáculos que alcanzaron el 7%. La categoría de otros se ubicó en un 16%. Estas categorías son las más representativas en porcentajes, pero no son las únicas categorías con un porcentaje de ventas por Internet. (ver tabla 4.6 y 4.7)⁶⁴

Los resultados parciales del 2005 demuestran una tendencia al alza, presentando un panorama con un crecimiento continuo y estable en comparación al 2004.⁶⁵

4.11. La calidad el gran reto de Internet

La calidad, tanto de contenidos como de los servicios que se ofrecen, es la exigencia principal que deberán cumplir las empresas que deseen triunfar en Internet, según muestran los datos de un estudio elaborado durante el pasado mes de octubre por el Foro Internacional de Marketing, entre 120 profesionales del sector.⁶⁶

Tal afirmación está respaldada en tres afirmaciones que la mayor parte de los encuestados han coincidido en resaltar. Así, la falta de garantía de calidad de servicios y contenidos se constituye como el principal escollo para cobrar por los mismos, siendo considerada esta actividad como la más adecuada para financiar los proyectos en Internet.⁶⁷

Según el 80.8 por ciento de los encuestados, el usuario sí pagaría pero sólo por determinados servicios y contenidos, pero la falta de garantía de calidad de los contenidos que se ofrecen es, para el 28.8 por ciento de los encuestados el principal obstáculo a su desarrollo.⁶⁸

La mayoría de los encuestados opinan que el pago por acceso a determinados servicios y contenidos es la fórmula de financiación más adecuada, seguido a cierta distancia de un grupo de profesionales del Marketing que opinan que la suscripción mensual, el envío de publicidad por *e-mail* a cambio de contenidos y servicios son alternativas válidas como modelo de financiación.⁶⁹

Estos profesionales justifican su respuesta en que los contenidos de calidad son difíciles de encontrar tanto dentro como fuera de la Red. Además, la publicidad pierde fuerza como único modelo de financiación y que, incluso, puede ser más un problema que una oportunidad.⁷⁰

⁶⁴ *Id.*

⁶⁵ *Id.*

⁶⁶ <<http://www.asired.es/nuevaeconomia/ver.asp?id=57¬icia=2&a=2688235>>, 25-Enero-2006.

⁶⁷ *Id.*

⁶⁸ *Id.*

⁶⁹ *Id.*

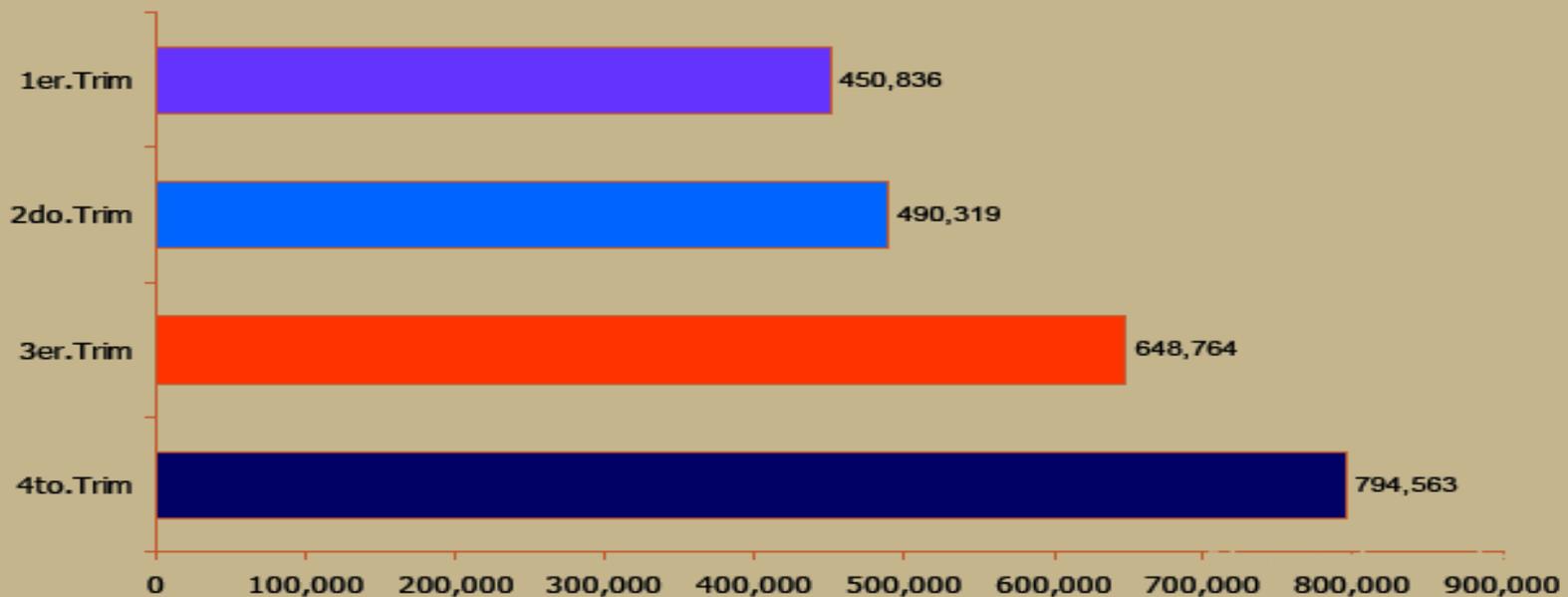
⁷⁰ *Id.*

Tabla 4.1. Ventas totales por Internet en 2004

Resultados Generales

Ventas Totales* por Internet en 2004

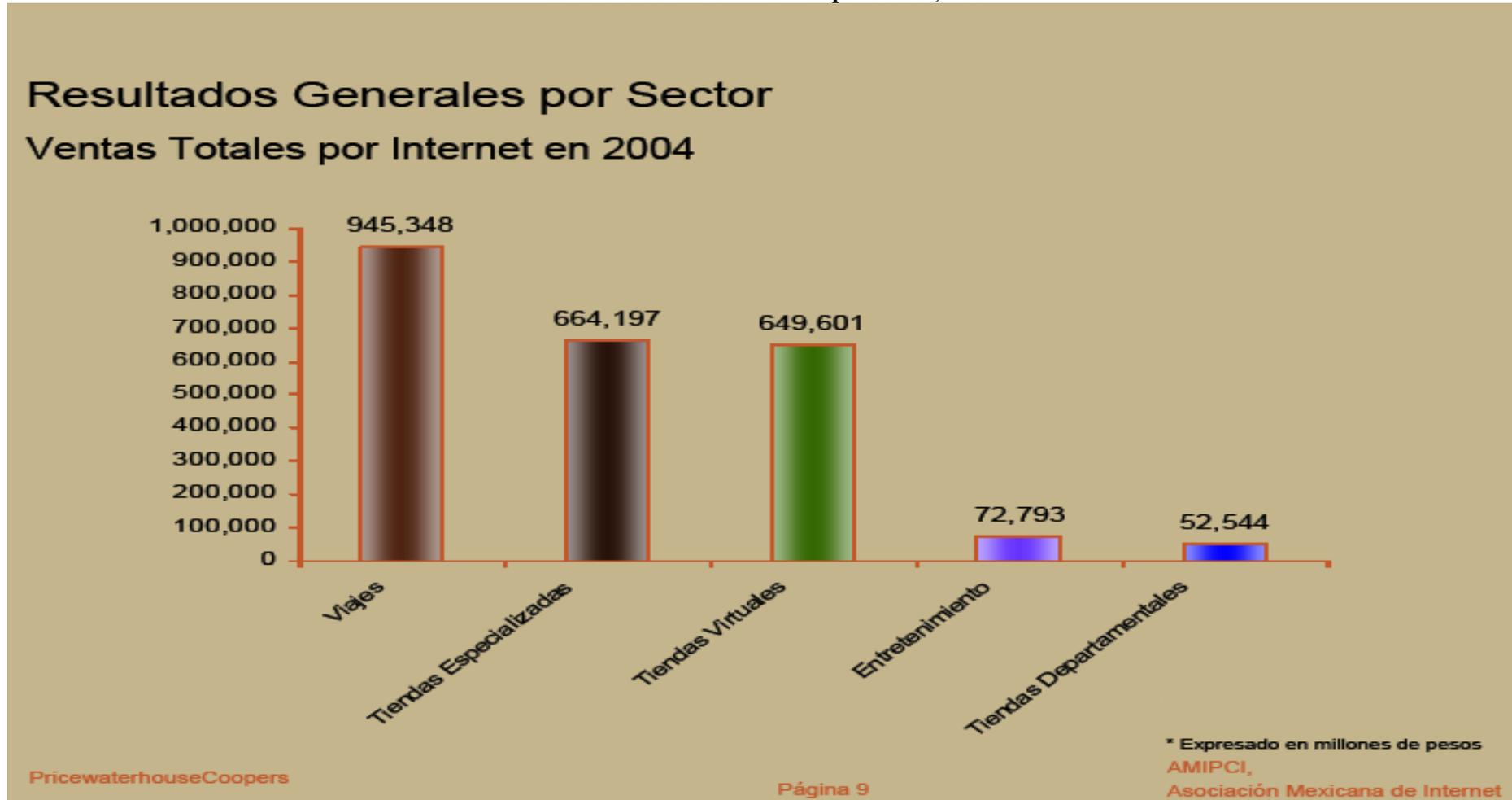
Las ventas totales del Comercio Electrónico ascienden a 2,384 millones 687 mil pesos en el 2004.



* Expresado en millones de pesos

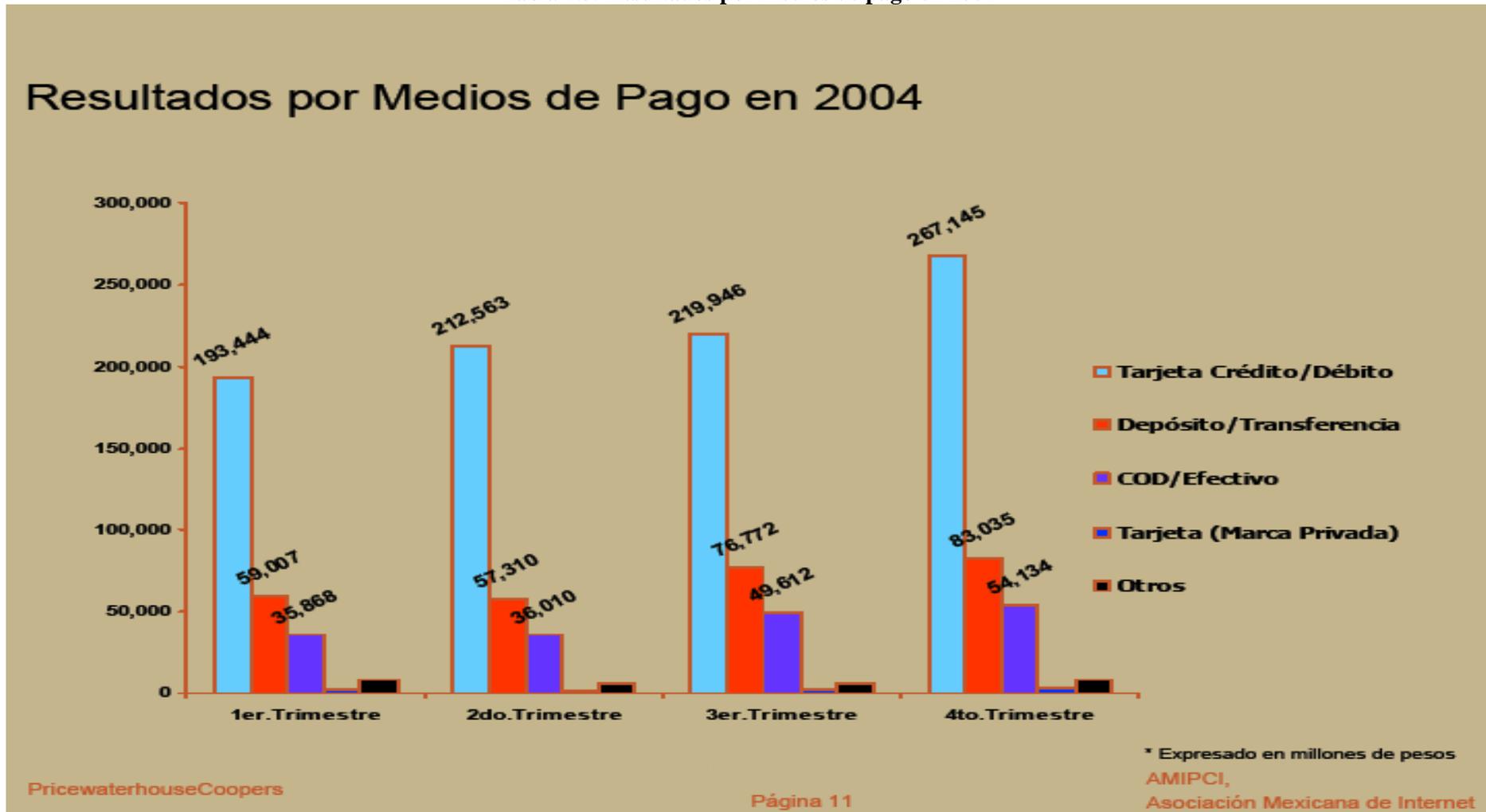
Fuente: <<http://www.amipci.org.mx/>>, 22-febrero-2006.

Tabla 4.2. Ventas en Internet por sector, 2004



Fuente: <<http://www.amipci.org.mx/>>, 22-febrero-2006.

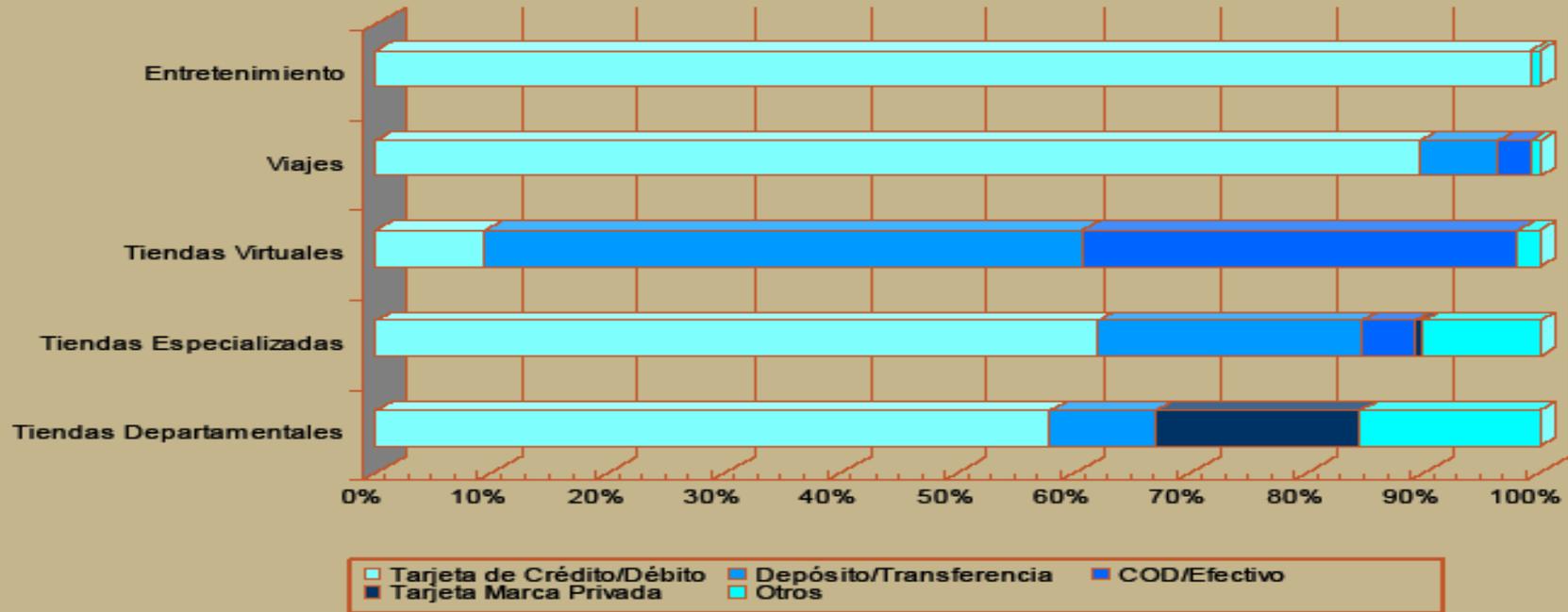
Tabla 4.3. Resultados por medios de pago en 2004



Fuente: <<http://www.amipci.org.mx/>>, 22-febrero-2006.

Tabla 4.4. Medios de pago por sector, 2004

Resultados de Medios de Pago por Sector en 2004

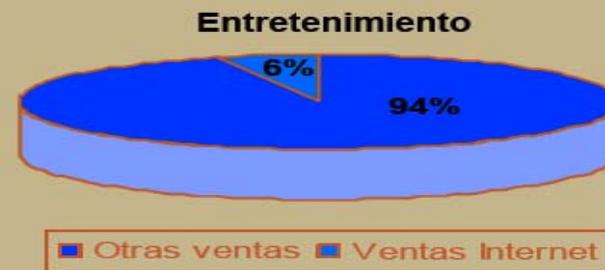


Fuente: <<http://www.amipci.org.mx/>>, 22-febrero-2006.

Tabla 4.5. Participación de Internet vs. Ventas totales por sector, 2004

Resultados de Participación de Internet vs Ventas Totales por Sector en 2004.

Las ventas por Internet representaron un 1.4%, en relación con las ventas totales.



PricewaterhouseCoopers

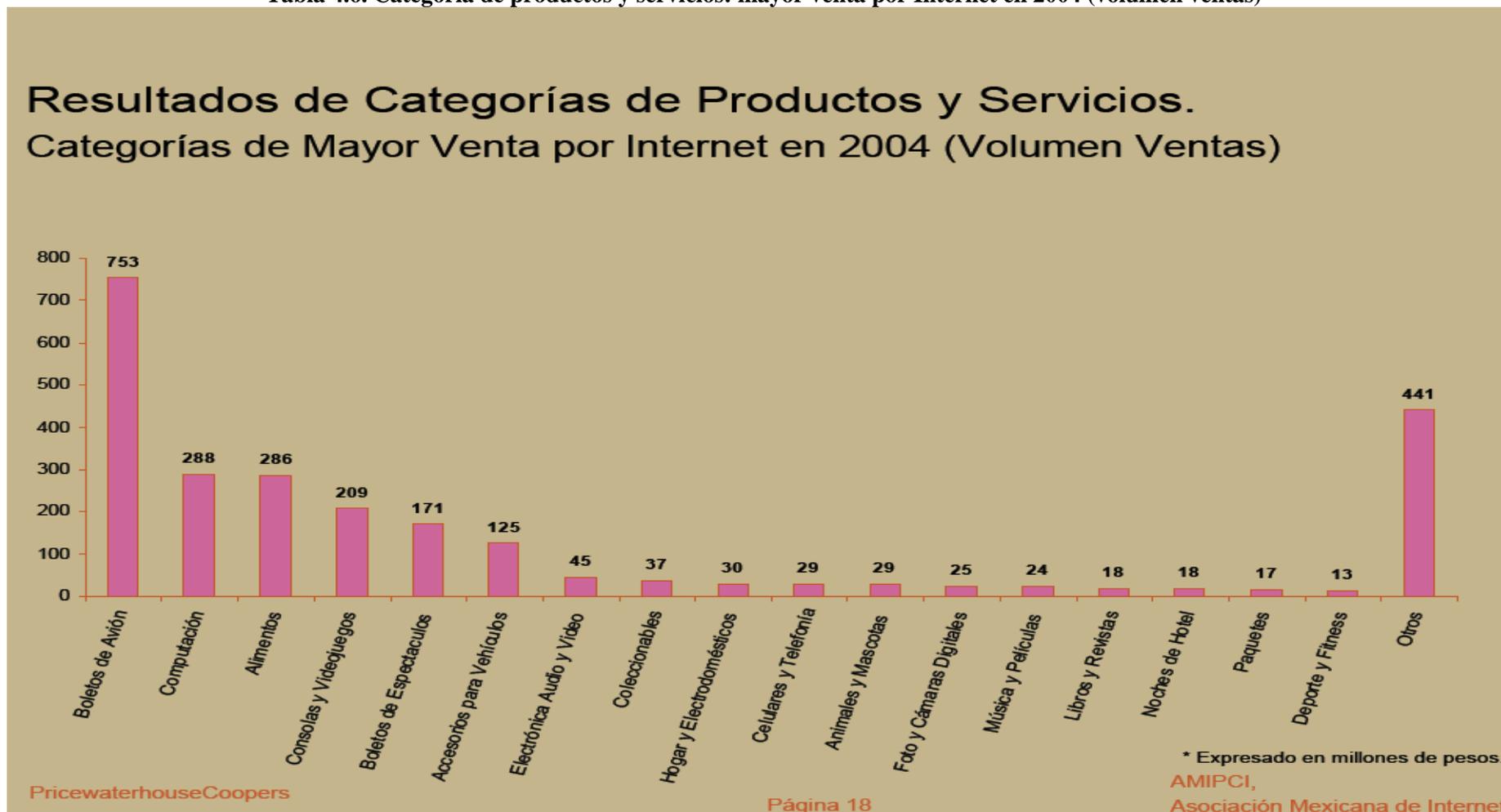
* No aplica para el sector Tiendas Virtuales.

Página 16

AMIPCI,
Asociación Mexicana de Internet

Fuente: <<http://www.amipci.org.mx/>>, 22-febrero-2006.

Tabla 4.6. Categoría de productos y servicios: mayor venta por Internet en 2004 (volumen ventas)



Fuente: <<http://www.amipci.org.mx/>>, 22-febrero-2006.

Tabla 4.7. Categorías de productos y servicios: mayor venta por Internet en 2004 (cantidad perdidos)



Fuente: <<http://www.amipci.org.mx/>>, 22-febrero-2006.

Capítulo 5.

ORGANIZACIONES QUE HAN INCURSIONADO EN E-BUSINESS

La tecnología está ahí disponible para todos, el factor diferencial está en el uso y la combinación de esas tecnologías para crear algo distinto y original y hay mil maneras de conseguirlo. Estas empresas tienen su forma particular de interpretar y aplicar el *e-business*. Su problemática será distinta, y su enfoque también debe serlo.¹

5.1. American Express: La excelencia en el servicio

Durante siglo y medio, American Express (Amex) ha tenido éxito al apostarle regularmente a productos y servicios nuevos e innovadores. Empezó como un agente de carga que enviaba cargamentos por tren. Mientras este negocio crecía, Amex hizo una transición a los giros bancarios, especialmente para la comunidad de inmigrantes. Tiempo después, la compañía se decidió en varias ramas: servicios de viajes, tarjetas de crédito y cheques de viajero.²

En 1990, la compañía se expandió a los servicios financieros integrados, entre ellos: servicios de banca y planeación financiera. En general, el negocio pasó de la transferencia de dinero a la reserva de dinero. Amex compró bancos de inversión y casas de corretaje para garantizar la diversificación de productos; con esto, esperaba contrarrestar la naturaleza cíclica inherente a los negocios de servicios financieros. Sin embargo, esta estrategia falló; y a principios de 1990, tuvo que deshacerse de varios negocios no centrales. La estrategia de diversificación falló porque no estaba enfocada en el cliente. Sólo importaba la administración de los números. Como la dirección sabía poco de sus diversos negocios, no tenía idea de que estaba sucediendo en las divisiones, lo que provocó el caos y los malos resultados.³

En 1990, Harvey Golub, el carismático director general de Amex, transformó la compañía: pasó del modelo de servicios financieros globales en una sola parada a un modelo de servicios mejor enfocado. Esta última transición ha dado como resultado un nuevo modelo de *e-business* que está enfocado a una administración redituable de la relación con el cliente.⁴

- **Panorama del negocio de Amex**

Amex ofrece servicios de viaje, asesoría financiera y banca internacional en más de 160 países. El negocio está organizado alrededor de tres segmentos: servicio de viajes, asesores financieros y el Banco American Express.⁵

El segmento de TRS (servicios de viajes) emite la tarjeta de cobro Amex, la tarjeta Óptima, cheques de viajero y otros productos de valor guardado, dirigidos principalmente al cliente final. Su estrategia es: entre más gasten los clientes, más beneficios recibe. Dependiendo del tipo de tarjeta, Amex promueve la lealtad de sus miembros a través de las recompensas de la membresía, que son beneficios como ahorros en boletos de avión y otras compras. TRS también es el principal proveedor de servicios de viaje de negocios grandes y pequeños. Las tarjetas corporativas están

¹ De Barrio, Luis. *Del Business al e-Business en tiempos de crisis. Cómo aplicar Internet para aumentar la productividad de su empresa y ahorrar costes*. Gestión 2000, p. 127.

² Kalakota, Ravi y Marcia Robinson. *Del e-Commerce al e-Business. El siguiente paso*. Pearson Educación, México, 2001, pp. 65 y 66.

³ *Ibíd.*, p. 66.

⁴ *Id.*

⁵ *Id.*

integradas con los servicios de viajes de negocios como un medio para ayudar a los negocios a administrar sus presupuestos de viajes y entretenimiento. Sus servicios incluyen: planeación de viaje, reservaciones y boletaje.⁶

El segmento AEFA (Asesores Financieros de American Express) ofrece servicios y productos financieros tanto de manera individual como empresarial. Entre sus productos se encuentran: la planeación financiera, las ventas de seguros y pensiones, fondos mutuos, sociedades personales con responsabilidad limitada, servicios de corredores de Bolsa para minoristas, servicios fiduciarios y preparación para la declaración de impuestos. Los asesores cobran honorarios por proporcionar servicios de planeación financiera en cuestiones de protección financiera, inversión, impuestos sobre la renta, retiro, planeación patrimonial y asignación de activos.⁷

El Banco Amex es una subsidiaria enfocada a ofrecer servicios financieros para corporaciones y personas solventes sobre todo fuera de Estados Unidos. Ofrecen servicios de banca comercial a las corporaciones con administración del riesgo y financiamiento comercial a los mercados emergentes. El banco tiene como clientes meta a los empresarios prósperos para sus servicios de inversión y administración de créditos.⁸

Amex enfrenta nuevos retos, el ambiente de negocios está cambiando y muchos productos se están transformando debido a las nuevas prioridades del cliente. Además, las ganancias y los márgenes están bajo presión. Como todas las compañías de tarjetas de crédito, Amex necesita atraer nuevos clientes y conservar la lealtad de los que tiene para compensar la reducción de los márgenes. Su excelencia de servicio ofrece una ventaja competitiva muy necesaria.⁹

| La evolución de negocios de American Express | | |
|---|---|--|
| | Modelo tradicional de negocios en Amex | Modelo de e-business |
| Tendencias clave | Enfocado en los productos Sistemas rígidos orientados a la funcionalidad | Enfocado en el cliente Aplicaciones de servicio integradas y flexibles |
| Supuestos clave | La reducción de costos es la clave para el éxito. Orientado a las tareas | La relación con el cliente es la clave para el éxito Orientado a las soluciones |

Fuente: Kalakota, Ravi y Marcia Robinson. *Del e-Commerce al e-Business. El siguiente paso*. Pearson Educación, México, 2001, p. 68.

- **La estrategia de servicio debe marcar el camino**

El modelo de negocio Amex está cambiando de ser un modelo tradicional a ser un modelo de e-business basado en la CRM (administración de la relación con los clientes). CRM significa segmentar a los clientes y personalizar las ofertas para crear valor.¹⁰

⁶ *Id.*

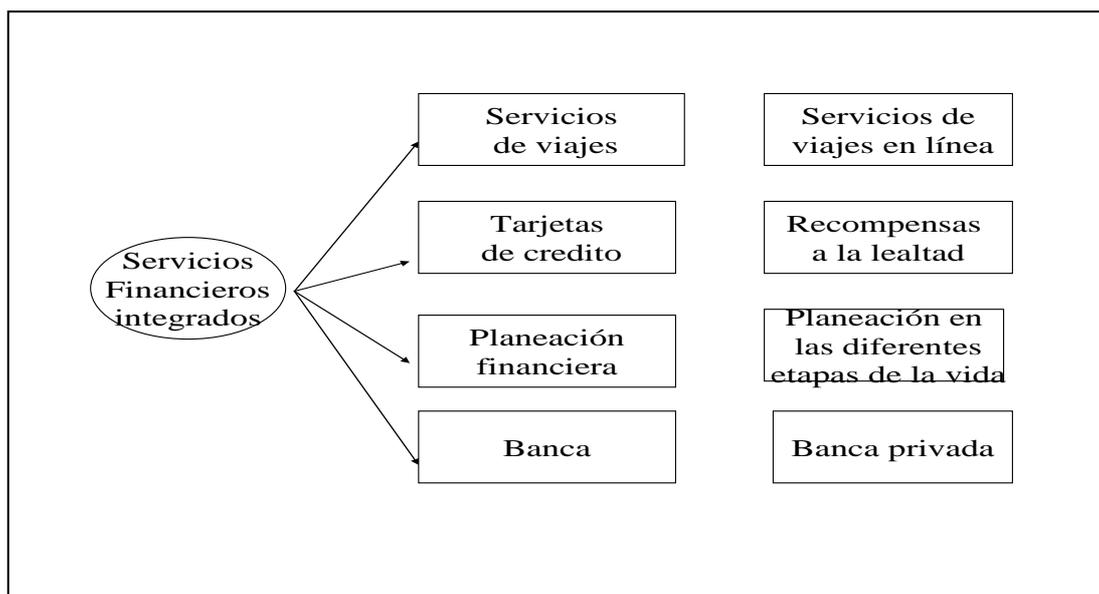
⁷ *Id.*

⁸ *Ibíd.*, pp. 66 y 67.

⁹ *Ibíd.*, p. 67.

¹⁰ *Id.*

Figura 5.1. LA TRANSFORMACIÓN DE AMERICAN EXPRESS.



Fuente: Kalakota, Ravi y Marcia Robinson. *Del e-Commerce al e-Business. El siguiente paso.* Pearson Educación, México, 2001, p. 67.

La palabra valor se menciona frecuentemente en los negocios, el valor se conforma a partir del precio, la calidad, las características específicas del producto, la marca, el servicio y una experiencia satisfactoria. A menudo, el valor no significa lo mismo para todos. Muchas veces, el servicio es de mayor importancia para los clientes, en parte porque la calidad y el precio de un producto en muchas industrias son casi iguales. En otras palabras, en una era de tiempo limitado, los clientes parecen estar más interesados en la sencillez, la flexibilidad y la constancia en el servicio.¹¹

Amex comprende esto y planea sobresalir en la CRM combinando un conocimiento detallado del cliente con la flexibilidad en el servicio. Por ejemplo, el programa Custom Extras de Amex, con base en el uso estratégico de la tecnología para recopilar información de sus amplias bases de datos, permite que la compañía ofrezca descuentos personalizados y compras directas sobre las tarjetas de sus miembros. Al hacerlo, ofrece a los clientes un mayor servicio sin costo extra, una manera inteligente de agregar valor a través del programa, Amex espera generar una fuerte lealtad del cliente.¹²

La creación de CRSs (*Customer Relationship Statements*), también conocidos como estados de cuenta, es una tarea de tecnología intensiva. Convencer a la gente de gastar más, significa llegar a los clientes adecuados con la oferta correcta y el momento preciso. Al obtener patrones del gasto (de las bases de datos de las *mainframes* de la compañía, mismas que están repletas de transacciones de los clientes), el sistema propone un conjunto personalizado de promociones para cada cliente. El resultado se imprime en el estado de cuenta mensual del tarjeta habiente. De esta manera, es probable que los clientes que por lo general compran joyería encuentran una oferta de descuento por 100 dólares en la siguiente compra de joyería en su tienda favorita. El programa es un poderoso incentivo para que los clientes usen sus tarjetas Amex y para que los comerciantes las acepten.¹³

El CRS es un lugar propicio para atraer clientes por medio de descuentos ya que los estados de cuenta forzosamente se tienen que leer, a diferencia de la mayoría del correo

¹¹ *Id.*

¹² *Ibíd.*, p. 68.

¹³ *Id.*

promocional, que va directamente del buzón al bote de basura. El mensaje que se incluye en un estado de cuenta tiene un porcentaje de casi 100% de que será leído y no ocasiona gastos adicionales de envío. El objetivo es transformar el estado de cuenta mensual en un canal de comunicación y en un vehículo para ofrecer valor agregado a los clientes. Amex pretende promover que los comerciantes ofrecen descuentos que aparezcan en los CRSs de sus clientes favoritos.¹⁴

El enfoque del valor ha obligado a Amex a replantearse el servicio, por ejemplo, ofrecer servicio antes de una venta para ayudar a los clientes a realizar mejores elecciones. Para construir la base de la excelencia en el servicio, Amex invierte alrededor de mil millones de dólares anualmente en la construcción de una refinada infraestructura de servicio. La escala y alcance del servicio es totalmente increíble: Amex maneja 215 millones de encuestas de servicio a clientes cada año. En toda la industria de servicios financieros, estos gastos pueden ofrecer el medio para desarrollar una ventaja competitiva y también para construir barreras competitivas que dificulten la entrada de otros competidores.¹⁵

- **Lecciones para el modelo de *e-business***

En los servicios financieros, la tecnología no es un lujo, es una necesidad obligada. El caso de Amex muestra que la excelencia en el servicio está vinculada muy de cerca con la tecnología para el mejor reconocimiento de la marca. El enriquecimiento continuo de la marca Amex es un elemento crucial para el crecimiento futuro. Actualmente, Amex está tratando de ofrecer un mayor acercamiento con el cliente a través de Internet. Los miembros de la tarjeta pueden revisar sus alances, ver sus estados de cuenta y buscar ofertas de los comerciantes presentes en el sitio Web de Amex en un marco de trabajo de servicios conjuntos que dará mayor presencia a la marca.¹⁶

5.2. Cisco Systems: Innovación continua

Cisco es líder en el creciente mercado de equipo de interconectividad, que permite a sus clientes construir redes de computadoras integradas a gran escala. El motor del crecimiento exponencial de la demanda de equipo de redes es el gran aumento en el tráfico de datos, que resulta de la incesante demanda por parte de las compañías en todo el mundo para mover una cantidad cada vez mayor de información digital en su propia red y hacia otros sitios.¹⁷

La historia de Cisco representa una de las mejores descripciones del nuevo modelo de administración de innovación continua. Cisco cree que la innovación continua exige que las empresas se basen en el cambio (no en la estabilidad), se organicen a través de redes (no por una jerarquía rígida), se apoyen en la interdependencia de los socios (no la autosuficiencia) y se desarrollen con base en un avance tecnológico (no sobre el viejo esquema conservador). La tecnología ayuda y fomenta este modelo de negocios.¹⁸

- **Panorama de la compañía**

Cisco fue fundada en 1984 por un equipo constituido por la pareja Leonard Bosack y Sandra Lerner, egresados de la Universidad de Stanford, y tres colegas más. Bosack desarrolló la tecnología para vincular la red de cómputo de su laboratorio con la red de su esposa en la escuela de negocios. Después de decidir que podía haber un mercado para los dispositivos de red, Bosack y Lerner hipotecaron su casa, compraron una

¹⁴ *Id.*

¹⁵ *Ibid.*, pp. 68 y 69.

¹⁶ *Id.*

¹⁷ *Ibid.*, p. 73.

¹⁸ *Id.*

mainframe usada, la instalaron en su cochera y buscaron amigos y parientes que estuvieran dispuestos a trabajar por una paga diferida. En 1986 vendieron su primer *enrutador*.¹⁹

En un inicio, Cisco tenía como meta el mercado de las universidades, la industria aeroespacial y las oficinas de gobierno, y vendía gracias a las recomendaciones de palabra y los contactos hechos por Internet. En 1988, la compañía decidió expandir el mercado para abarcar las grandes corporaciones. Sus socios, con poco capital buscaron al aventurado inversionista Donald Valentine de Sequoia Capital. Valentine compró un paquete de acciones de la compañía que le dio el control de la misma y se convirtió en presidente.²⁰

A finales de 1980, al abrirse en el mercado para los enrutados de redes, Cisco, cuyos productos ya tenían un prestigio, tenía ventaja sobre sus competidores. Además, fue la primera en ofrecer *enrutadores* a un precio razonable y con alto desempeño. Las ventas de Cisco crecieron rápidamente, de 1.5 millones de dólares en 1987 a 28 millones en 1989. En 1990, las acciones de Cisco salieron de la bolsa.²¹

Con la explosión de Internet y al madurar la economía en red, los productos de Cisco se convirtieron en las bases del modelo de negocios en red. En la actualidad, los productos de la compañía están en el corazón de casi todas las redes grandes, y Cisco pretende que siga siendo así. La empresa está haciendo adquisiciones para extender su línea de productos, de tal manera que sus clientes puedan adquirir todo su equipo de red en una sola compra. Cisco Systems está emergiendo tanto como el fabricante de equipo estratégico de interconectividad, así como una fuerza dinámica a la altura de empresas tan famosas como Microsoft e Intel.²²

- **Crecimiento exponencial: el juego de las adquisiciones**

La mayoría de las compañías manejan una o dos adquisiciones. Cisco es considerada la maestra en el juego de las adquisiciones, después de haber realizado más de 30 en los últimos cinco años. Rodeada por competidores cada vez más grandes, Cisco terminó por hacer de las adquisiciones la pieza central de su estrategia. Por ejemplo, para 1991, las ventas de Cisco llegaron a los 183 millones de dólares, pero había aumentado la competencia con compañías nuevas y también con gigantes de la computación con IBM y DEC (Digital Equipment Corporation).²³

Para sobrevivir, Cisco empezó en 1993 un programa de expansión rápida a través de adquisiciones, intercambiando alrededor de 95 millones de dólares en acciones por Crescendo Communications, otra compañía de redes con sede en California. También presentó por primera vez productos para el segmento inferior del mercado de *enrutadores*. Al año siguiente compró Kalpana, compañía líder en la producción de conmutadores Ethernet. En 1995, Cisco aumentó rápidamente su presencia en el mercado de conmutadores ATM (Modo de Transferencia Asíncrono) cuando compró *LightStream*.²⁴

En 1996, Cisco compró Statacom para entrar en el mercado de una nueva tecnología de conmutación de paquetes llamada frame relay. Ese año, la compañía afianzó su posición en el mercado de conectividad en Internet con la compra del fabricante del *software* MultiNet, TGV Software y de Internet Junction, que produce el *software* que conecta a los usuarios del Novell NetWare con World Wide Web. En 1997, Cisco adquirió

¹⁹ *Ibíd.*, pp. 73 y 74.

²⁰ *Ibíd.*, p. 74.

²¹ *Id.*

²² *Id.*

²³ *Id.*

²⁴ *Id.*

Granite Systems. Esta compañía produce los conmutadores Gigabit Ethernet, que pueden transferir datos a una velocidad de hasta mil millones de bits por segundo.²⁵

El crecimiento de las ganancias a través de las adquisiciones convirtió a Cisco en la compañía preferida de Wall Street y la ha colocado entre las compañías de mejor rendimiento en la bolsa de valores NASDAQ. Una inversión de 10 mil dólares en 1990 valía más de 1.5 millones en 1998. La capitalización de mercado de Cisco también rebasó la meta de los 200 mil millones de dólares, una gran hazaña para una compañía que no tiene ni veinte años de vida. El crecimiento en el precio de sus acciones es un elemento crucial en la estrategia de negocios moderna, ya que ofrece a compañías como Cisco valores que le permiten usar sus acciones para comprar otras compañías. Debido a que se ha generalizado la fusión de redes de voz y de datos en una sola, Cisco tendrá que enfrentar la competencia de compañías gigantes como Lucent Technologies y Northern Telecom. Será interesante ver el resultado de esta competencia en la siguiente década.²⁶

- **La innovación continua a través de las adquisiciones**

Las adquisiciones de Cisco son manejadas y realizadas por un grupo que cumple con dos funciones: la ejecución estratégica y la ejecución táctica. En un nivel estratégico, este grupo de adquisiciones debe identificar compañías que ayuden a Cisco a mejorar su línea de productos y a mantenerse así en el mercado cambiante. Con base en lo que los clientes dicen y lo que los competidores hacen, Cisco podría ver una brecha en una de sus ramas, si no se moviera lo suficientemente rápido o no siguiera la dirección correcta. Comprar una compañía que tiene la tecnología necesaria ya desarrollada, representa una solución rápida.²⁷

En un nivel táctico, el equipo de adquisiciones debe asegurar que Cisco absorba cada adquisición sin perder un momento. Desde el día en que se cierra la transacción (un periodo de entre uno y tres meses después de anunciarse la adquisición), Cisco integra la nueva compañía a sus operaciones. Esto garantiza que la nueva línea de productos genere ganancias rápidamente.²⁸

La estrategia de integración táctica de Cisco no es la única. Otros líderes del mercado siguen estrategias similares. Considerando el caso de Newell, que se fusionó con RubberMaid. Este gigantesco fabricante de productos para el hogar, ferretería y productos de oficina (cualquier cosa desde persianas de Levolor hasta artículos de cocina Mirro y organizadores Rolodex) ha devorado a más de 40 compañías en la última década. Su dinamismo se debe a la capacidad que tiene para integrar a las entidades fusionadas. A través de una infraestructura de aplicaciones integradas, por supuesto. Sus 47 plantas de producción, totalmente dispares, usan el mismo programa de American Software para el procesamiento y las compras. Toda la nómina la maneja Cyborg; las finanzas están a cargo de Global AP&GL. El IRI Express de Oracle maneja los datos almacenados de la compañía y rastrea la información del punto de venta de todos y cada uno de los productos de Newell. Newell dice que sus aplicaciones estándar permiten ahorros significativos en los costos de integración de sus adquisiciones.²⁹

- **Lecciones para el modelo de e-business**

La arquitectura de *e-business* de Cisco debe ser lo suficientemente flexible como para respaldar la estructura organizacional impuesta por una estrategia de adquisiciones. Esta estrategia crea una estructura innovadora: un centro fuerte rodeado de satélites con libre movimiento (unidades de negocios). El reto es manejar una estructura muy ligera y

²⁵ *Ibíd.*, p. 75.

²⁶ *Id.*

²⁷ *Id.*

²⁸ *Id.*

²⁹ *Ibíd.*, pp. 75 y 76.

seguir ofreciendo una perfecta integración de productos al cliente. Resulta difícil lograr esta armonía y, si Cisco no tiene cuidado, esta estrategia podría dejarla en bancarrota.³⁰

5.3. Infogroup Sistema, S.A.

¿Cómo sacar provecho de las tecnologías de Internet en una Pyme?

Infogroup Sistemas, S.A. es una compañía que se encarga de resolver las necesidades informáticas de las empresas, y que aplica su profesionalidad, para mantener la confianza que depositan los clientes en las diversas organizaciones.³¹

El margen medio en la venta de *hardware* se está reduciendo un promedio de un 1% anual, cantidad enorme cuando en este sector habitualmente se habla de márgenes de menos de dos dígitos. El mercado informático es tremendamente complicado:³²

- El *hardware* se ha convertido en un *comodity*. Es un mercado maduro con un crecimiento moderado.
- Es un mercado tremendamente volátil. La vida media de un nuevo modelo es de 4 a 6 meses.
- Es extremadamente difícil manejar la información de entre 30000 y 40000 productos informáticos con sus características y peculiaridades. Cada día hay unos 200 productos nuevos y otros tantos descatalogados. El precio de muchos productos cambia diariamente y el stock constantemente.
- Se generan múltiples incidencias debido a un manejo o interpretación erróneos de esa información.
- El consumidor tiene un conocimiento medio elevado. Es muy exigente.
- Al convertirse en un *comodity*, el factor precio es muy importante para el cliente.
- El plazo de entrega también es un factor muy importante. Este plazo depende casi por completo de si el mayorista tiene o no disponibilidad en sus almacenes. Incumplir el plazo de entrega es causa clara de pérdida de clientes.
- Los distribuidores compiten arduamente en precio provocando una reducción de márgenes en todos ellos.
- Lo habitual es cobrar a 90 días con los consiguientes gastos financieros que aún reducen más los márgenes.

La situación es bastante dura. Pese a ello Infogroup está creciendo un 30% anual en facturación, convirtiéndose en un referente en el sector respecto a la aplicación de Internet al proceso de compra informática tradicional. El objetivo de Infogroup es el de simplificar el proceso de compra informática en sus tres fases:³³

- Búsqueda de selección de producto.
- Presupuestación.
- Entrega.

³⁰ *Id.*

³¹ <<http://www.infogroup.es/SobreInfogroup/>>, 4-marzo-2006.

³² De Barrio, Luis. *Op. cit.*, pp. 129 y 130.

³³ *Ibíd.*, p. 130.

a) Búsqueda y selección

¿Cómo encontrar el producto que necesitas entre más de 20 000 productos informáticos de más de 80 fabricantes? ¿Cómo comparar características y precio de las opciones disponibles?³⁴

Antes

La respuesta en la mayoría de los casos era llamando al comercial, obligándole a dedicar ingentes cantidades de tiempo en una labor de prospección. Llamadas telefónicas, visitas a páginas Web de los fabricantes. Un tiempo del comercial a realizar esta labor. Resultado: de 2 a 4 horas.³⁵

Ahora

Con la Web hacer un comparativa de las opciones de que dispone el cliente no es más de cuatro clicks del ratón. Nunca antes había sido tan fácil y rápido obtener toda esta información, características técnicas, fotografía, productos relacionados, productos semejantes, etc. Ya sea el cliente el que lo haga o el propio comercial, los ahorros en tiempo muy importantes. Resultado: de 5 a 15 minutos.³⁶

b) Presupuestación

¿Cómo encontrar donde tendrán el producto que estoy buscando a un mejor precio?

Antes

Habitualmente el cliente envía una descripción detallada de lo que quiere a varios distribuidores, vía fax, e-mail o teléfono. El comercial elabora una oferta que envía a través de uno de los medios citados. El cliente recopila las ofertas y las compra. Resultado: de 24 a 48 horas.³⁷

Ahora

Desde la Web, el cliente introduce en el *carrito de la compra* los productos que está interesado en comprar. A continuación la Web se conecta *online* con los principales mayoristas del mercado informático para preguntarles precio y disponibilidad. La Web muestra al cliente el mejor precio de todos ellos. Resultado: de 8 a 15 segundos.³⁸

c) Entrega

¿Cuándo recibiré mi pedido?

Antes

El tiempo de entrega del producto dependía de:³⁹

- Recepción del pedido del cliente.
- Procesos internos de tramitación/aprobación del pedido.
- Elaboración del pedido/s de compra.
- Comprobación de si el producto está o no en stock. Normalmente esto requiere una llamada al mayorista para preguntar. Puede haber varias llamadas hasta lograr encontrar uno que lo tenga disponible.
- Procesamiento del pedido por parte del mayorista.

³⁴ *Id.*

³⁵ *Id.*

³⁶ *Ibíd.*, p. 131.

³⁷ *Ibíd.*, pp. 131 y 132.

³⁸ *Ibíd.*, p. 132.

³⁹ *Id.*

- Envío del producto (transporte)
- Recepción de la mercancía.

Resultado: de 48 horas a 15 días.

Ahora

- El cliente hace el pedido en la Web.
- El pedido pasa electrónicamente a los proveedor/es.
- El proveedor procesa el pedido
- El proveedor envía el producto (transporte)
- El cliente recibe la mercancía.

Resultado: de 24 a 48 horas. Cumplimiento en el 98% de los casos.

| Proceso tradicional | Proceso Web |
|---------------------|---------------|
| De 3 días a 17 días | De 1 a 2 días |

Además de los ahorros en el proceso comercial, Infogroup ahorra tiempo también en el proceso administrativo. Al estar la Web enlazada directamente con su programa de gestión todos los pedidos de compra y venta se introducen automáticamente, agilizando también el proceso de facturación.⁴⁰

Además de lo anterior a Infogroup no se le ha olvidado lo importante que es la personalización en un entorno *Business to Business* (B2B), en cuanto a las condiciones comerciales, formas de pago, plazos de pago, direcciones de entrega, precios, etc.⁴¹

Además, en la Web se refleja el proceso habitual de aprobaciones que tienen sus clientes. Es decir, en las empresas siempre suele haber un prescriptor o prescriptores y un autorizador. En el caso de los clientes de Infogroup los prescriptores suelen ser los informáticos y el autorizador suele ser el director de compras.⁴²

En la Web este proceso queda completado ya que no se procesará un pedido en firme sin la previa aprobación del autorizador de la empresa.⁴³

Para identificar quién es quién dentro de la empresa, Infogroup proporciona al usuario autorizador una tarjeta *smart card* con un certificado digital.⁴⁴

5.4. Ford Motor Company: De la burocracia del pasado a la agilidad de Internet

¿Cómo potenciar las relaciones con el canal de distribución?

Desde comienzos de la industria automovilística, los fabricantes delegaron los enormes costos de inventario y venta a una red cada vez más extensa de concesionarios. Hoy, esa red de concesionarios se lleva más de un tercio de valor de un coche. Los fabricantes siempre han soñado con quitarse de en medio esta legión de intermediarios y empezar a vender directamente al consumidor final. Esto incrementaría sus márgenes de beneficio significativamente a la vez que permitiría ofrecer unos precios más competitivos a los clientes.⁴⁵

⁴⁰ *Ibíd.*, p. 133.

⁴¹ *Id.*

⁴² *Id.*

⁴³ *Id.*

⁴⁴ *Id.*

⁴⁵ *Ibíd.*, pp. 133 y 134.

Con la llegada de Internet entablar relaciones directas con el cliente era muy fácil. Más de un 60% de los compradores de coches en Estados Unidos consultan en Internet antes de comprar un vehículo. Empezar a vender directamente era una tentación difícil de resistir. Ford es uno de los primero en tomar la iniciativa.⁴⁶

En 1999 Ford empezó a vender vehículos usados por Internet. Además firmó un acuerdo con Yahoo para crear una *Web site* personalizada para cada usuario, con información sobre su vehículo, recordatorios de revisiones, ofertas, etc.⁴⁷

Ambos movimientos habían alertado a los más de 4 100 concesionarios que forman el canal de distribución de Ford en Estados Unidos. Estaba claro que Ford deseaba tener el control de la relación con sus clientes y el próximo paso lógico era comenzar a vender vehículos nuevos por Internet. Pero al Sr. Jaques Nasser, director general de Ford en aquella época, no le salieron los planes como él había previsto.⁴⁸

Su tentativa de vender coches usados por Internet se fue al traste debido a que el Estado de Texas llevó a Ford a los juzgados al haberse saltado las leyes que prohibían a los fabricantes vender directamente al consumidor final, leyes curiosamente promovidas en el pasado por la industria automovilística de Detroit.⁴⁹

La idea de la Web personalizada en Yahoo sólo atrajo a 150 000 propietarios de coches Ford. Lo único que logró Nasser es enfurecer, a la hasta entonces fiel red de concesionarios. Como después dijo un propietario de uno de los concesionarios de Ford, “creíamos estar a un clic de distancia de la extinción”. Una lección que le podría haber costado un gran disgusto si Ford no hubiera reaccionado rápido ante el grave error cometido. Pero ni a Ford ni a los concesionarios les convenía una guerra abierta. Estaba claro, no había otra salida que colaborar. El resultado fue FordDirect.com, una iniciativa *win to win*.⁵⁰

En esta segunda oportunidad Ford entendió que un mayor negocio para sus concesionarios le repercutía directamente en su cuenta de resultados. Ford Direct nació con un objetivo claro, vender coches más eficientemente. Para lograrlo Ford pidió a una representación de su red de concesionarios que participara en su desarrollo. Nadie mejor que ellos conocía que se podría hacer para mejorar el proceso tradicional de venta. Para reforzar aún más la implicación de los *dealers* en el proyecto, Ford Direct se creó como una compañía independiente controlada en un 80% por la red de distribuidores.⁵¹

En la Web los consumidores pueden buscar el vehículo nuevo o usado que desean. En segundos pueden saber cual de los 4 100 concesionarios lo tienen disponible. Puede filtrar por proximidad a su residencia, por precio, por condiciones financieras, etc. En el proceso, cliente y concesionario pueden comunicarse vía *e-mail* para cerrar el trato, o simplemente para probar el coche. Si el cliente lo prefiere el vendedor puede transportar el vehículo hasta su residencia.⁵²

Para Ford la Web es una buena manera de conocer en tiempo real las preferencias o problemas que tienen los conductores de sus vehículos y para los *dealers* es una buena y fácil manera de acercarse aún más a éstos.⁵³

Pero el desembarco de Ford en el *e-business* no se limita únicamente a Ford Direct.com. Su ambición va mucho más allá. Trata de minimizar las ineficiencias de muchos de sus procesos tradicionales.⁵⁴

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 134.

⁴⁷ *Id.*

⁴⁸ *Id.*

⁴⁹ *Id.*

⁵⁰ *Id.*

⁵¹ *Ibíd.*, pp. 135 y 136.

⁵² *Ibíd.*, p. 136.

⁵³ *Id.*

a) Procesos de venta

En el pasado el cliente debía visitar físicamente varios concesionarios y perder gran cantidad de tiempo buscando el modelo que quería. Los concesionarios hacían sus pedidos cuando su stock se había acabado. Ford no obtenía información directa del consumidor final.⁵⁵

b) Procesos internos

Además de una incipiente burocracia interna, múltiples factores tecnológicos hacían aún más lenta la toma de decisiones. Cada departamento utilizaba su sistema cliente-servidor, con diferente *software*, muchas veces hecho a la medida de las necesidades específicas del departamento en cuestión. Estos departamentos compartían la información con otras unidades de negocio diariamente o semanalmente mediante procesos programados. Algunas veces incluso algunos usuarios tenían que imprimir cierta información y volverla a introducir en otra base de datos. Además, no había un centro de conocimiento acerca de quienes eran los propietarios de sus coches. El departamento de ventas se limitaba a enviar a los concesionarios las unidades que le pedían. Para ellos la relación con el cliente se limitaba a frías estadísticas de venta.⁵⁶

c) Relación con proveedores

Desde 1980 Ford y otros fabricantes empezaron a usar no EDI (Electronic Data Interchange) para conectar con sus proveedores principales. Aunque funcionaba, el sistema era caro, poco flexible y no estaba disponible para todos los proveedores. Con los pequeños la relación todavía se llevaba utilizando el fax, el teléfono o el *e-mail*.⁵⁷

d) Procesos de venta

Como se ha visto antes, apuestan en Internet para ahorrar tiempo al cliente y facilitar la venta al *dealer*. Además, todo el flujo constante de información generada desde la Web puede ser monitorizado, analizado y convertirse en una fuente de conclusiones. Si los datos revelan algún problema referente a algún vehículo, esta información puede extenderse inmediatamente por toda la empresa. El departamento de atención al cliente tendrá instrucciones concretas de cómo responder a las quejas específicas de sus clientes y los departamentos de ingeniería y fabricación podrían promover los cambios para corregir el problema con rapidez. Con un sistema así, Ford podría haber afrontado con mucha mayor rapidez y menor repercusión informativa (y de 72 vidas), la grave crisis desatada por los neumáticos defectuosos de su modelo Ford Explorer.⁵⁸

e) Procesos internos

Una de las prioridades principales a nivel interno es crear una base de datos central con información de sus clientes. Aunque muy ambicioso intentarán crear un perfil único para cada cliente, independiente de donde provenga la información, de la Web, de su red de distribución o del departamento de atención al cliente.⁵⁹

Otro de los objetivos es que todos los departamentos de Ford compartan información en tiempo real gracias a desarrollos Web que obtengan esa información de cada uno de los sistemas propietarios. Esto permitirá una más rápida toma de decisiones además de una única información, disponible en cualquier momento, desde cualquier lugar.⁶⁰

f) Relación con proveedores

⁵⁴ *Id.*

⁵⁵ *Id.*

⁵⁶ *Ibid.*, pp. 136 y 137.

⁵⁷ *Ibid.*, p. 137.

⁵⁸ *Ibid.*, pp. 138 y 139.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 139.

⁶⁰ *Id.*

En febrero de 2000, Ford, General Motors, Daimler Chrysler, Renault y Nissan unieron sus fuerzas para crear Covisint, un *marketplace* gobernado por las citadas compañías, además de Commerce One y Oracle como socios tecnológicos. Por si no fueran suficientes, más tarde, en mayo de 2001 se unieron a la iniciativa Peugeot y Citroën.⁶¹

Covisint no surgió por la simpatía de sus socios o por que se ha puesto de moda colaborar, lo hicieron por un simple tema de ahorro de costos, costos de crear y mantener múltiples plataformas y costos derivados de un mayor poder de negociación con los proveedores.⁶²

Esto no quiere decir que no sigan compitiendo en diseño, tecnología, distribución, marketing, servicio al cliente, etc. Ahora bien, si se pueden ahorrar entre 2 000 y 3 000 dólares en un vehículo de 19 000 dólares, por que no hacerlo. Si se pueden reducir el tiempo de desarrollo de un vehículo de 48 meses a la mitad por que no hacerlo.⁶³

Covisint pretende conseguir esos ahorros intentando que la mayoría de sus más de 90 000 proveedores se unan a la plataforma. Para ello intentan convencerles con dos argumentos: facilidad de integración y su desorbitado poder de compras, estimado en unos 240 billones de dólares en el año 2001.⁶⁴

Covisint trata de hacer más eficiente la relación entre fabricantes y proveedores desde varios puntos de vista.⁶⁵

- **Simplificando el proceso de compras**

Un coche tiene aproximadamente 12 000 piezas diferentes y un gran fabricante como Ford puede manejar hasta 50 000 correspondientes a todos sus modelos.

Parece estar claro que una mejora en la gestión de las relaciones con sus proveedores puede ahorrar a esta empresa millones de dólares. Para lograrlo Covisint utiliza subastas y catálogos electrónicos como mecanismos de ajuste entre la oferta y demanda. Además, los compradores pueden llevar a cabo negociaciones privadas con los proveedores que ellos elijan.⁶⁶

- **Facilitando la colaboración entre empresas**

En el entorno de negocios actual, la relación entre fabricantes y proveedores es más profunda que la de simples relaciones comerciales. Cada vez más los fabricantes necesitan una mayor implicación de sus proveedores en el diseño y creación de nuevos modelos. Un intercambio ineficaz de información entre empresas crea importantes fricciones, alargando el tiempo de desarrollo e incrementando el costo final del nuevo modelo.⁶⁷

Un único cambio en el diseño de un automóvil suele tardar unas cinco semanas en filtrarse a través de todas las partes implicadas, ingenieros y directivos.⁶⁸

Para facilitar este proceso, Covisint ha creado una plataforma de colaboración *online*, que trata de unificar procesos, potenciar las sinergias entre empresas y facilitar el control de proyectos conjuntos. Los diseñadores pueden intercambiar dibujos en CAD, hacer cambios y comentarios, discutir ideas, considerar nuevas especificaciones y lo más probable es que nunca se vean porque uno está en Alemania, otro en Japón y otro en Estados Unidos.⁶⁹

⁶¹ *Id.*

⁶² *Ibid.*, pp. 139 y 140.

⁶³ *Ibid.*, p. 140.

⁶⁴ *Id.*

⁶⁵ *Id.*

⁶⁶ *Id.*

⁶⁷ *Id.*

⁶⁸ *Ibid.*, p. 141.

⁶⁹ *Id.*

- **Mejorando la integración de la cadena de suministro**

Al integrar toda la cadena de suministro el stock de cada empresa es visible para todas las demás. Al estar la oferta y demanda perfectamente conectadas, las previsiones de consumo son conocidas con anticipación, los niveles de existencias también, y por tanto la producción necesaria para satisfacer la demanda. Se eliminan los excesos de inventario y se da un paso de gigante para conseguir el mito de “coche a la carta” algo que Dell ya ha conseguido en el sector informático. Aunque el objetivo no podría ser más ambicioso en una industria tan compleja, con tantas referencias y proveedores, está claro que con el tiempo Covisint se convertirá en una Comunidad de Colaboración Comercial.⁷⁰

Pese a todo, llegar a la realidad anterior se plantea como un difícil reto. El problema es conseguir convencer a sus principales proveedores de que la plataforma no está pensada para reducir aún más sus márgenes sino para mejorar la colaboración y comunicación dentro de la cadena de suministro.⁷¹

⁷⁰ *Id.*

⁷¹ *Id.*

CONCLUSIONES

El objetivo primordial del presente trabajo, fue describir y analizar los pasos o etapas que deben seguirse para la realización de una estrategia de cambio basada en el *e-business*.

Comprendiendo al *e-business* como la redefinición de los modelos de negocios tradicionales, empleando las tecnologías de información de manera estratégica para hacer más competitiva a una empresa o negocio y así mismo crear valor para los clientes.

Las funciones de la administración como la planificación, la organización, la dirección y el control también se pueden llevar a cabo desde el *e-business*, de hecho son esenciales, puesto que también se deben plantear objetivos que se deben cumplir, se debe tener una coordinación en los actos de la empresa para conseguir un buen funcionamiento de la misma, la resolución de conflictos que se puedan presentar y la verificación del logro de los objetivos. Es decir, se debe llevar a cabo la planeación estratégica, definiendo metas u objetivos a alcanzarse, como se llegará al logro de dichos objetivos y verificar el logro de las metas establecidas, es decir, verificación de la estrategia, auxiliándose con Tecnologías de Información y Comunicación en la realización de estas tareas.

Las funciones básicas del administrador también se pueden llevar a cabo desde el *e-business*, en el área de finanzas, se llevan a cabo transacciones monetarias al momento de realizar compras en una página Web; en el área de mercado, también se llevan a cabo investigaciones de mercado, puesto que las páginas de Internet cuentan con un indicador de visitas, además de preguntas sobre preferencias de algún producto en específico, sobre qué características adicionales les gustaría a los clientes que tuviera cierto producto, si otorgan sus datos personales, se les enviará una muestra gratis, además de ofrecer servicio posventa; en el área de ventas se puede encontrar que hay empresas que permiten al usuario generar su propio producto, basado en el propuesto por la empresa, pero con ciertas características que harán una distinción personal, ya sea un cambio en el color, algún accesorio, lo cual da un mayor número de ventas del producto y a su vez permite determinar las actividades necesarias para lograr los objetivos de las metas establecidas, en esta área se pueden tener relaciones con los distribuidores, minoristas y clientes; en el área de producción, el administrador puede informarse por medio de las compras o preferencia de los clientes sobre cómo o qué cantidad de productos se realizarán, ya que la producción se genera en función de la demanda, además de poder abastecerse de materia prima a tiempo y aprovechar al máximo la productividad de la planta; en el área de personal, el reclutamiento y selección de personal se da por medio del teletrabajo, ya que muchas empresas no cuentan con presencia física, además los pagos de salarios también se hacen vía Internet así como las relaciones personales; en el área de compras se efectúan adquisiciones, hay empresas que son intermediarias, pues cuando tienen un cliente en línea son a la vez clientes de otra empresa que es su proveedora.

La utilización de una metodología que debe seguirse de acuerdo al *e-business*, para la realización de una estrategia de cambio, permite a la empresa realizar un análisis de las fuerzas y debilidades que tendrá en el nuevo entorno económico, y así enfocarse a una o varias alternativas para ser exitosa en el mercado, dependiendo de sus fortalezas y las oportunidades que tenga para incursionar en dicho mercado, si no se sigue una metodología se puede incurrir en decisiones inadecuadas que lleven al fracaso.

Antes de realizar cualquier cambio en la empresa o negocio, se deben definir los objetivos que se pretenden alcanzar al implementar el *e-business* y concretarlos en plan de actuación, para ello, se debe tener claro que es lo que se quiere realizar dentro de la empresa como puede ser: la apertura de nuevos mercados, mejorar el servicio al cliente, tener un aumento en las ventas,

proporcionar información al consumidor, mejorar la productividad interna, o simplemente promocionar a la empresa.

Es importante medir el impacto del *e-business* en el entorno específico de las organizaciones, ya que se estará compitiendo con múltiples empresas, y las fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector, puesto que conforman los precios que pueden cobrar las empresas a sus clientes, los costos que tienen que soportar o a los que pueden adquirir sus productos o materias primas y las inversiones necesarias para competir en el sector, como la inversión en tecnología, en publicidad, investigación de mercados, innovación de productos, etc., es decir, se deben identificar las oportunidades y amenazas en la industria o sector.

La realización del análisis interno es fundamental para saber cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, primero se debe tener claro si el producto o servicio encaja en Internet, si tendrá buenas posibilidades comerciales, si podrá ser anunciado y vendido por Internet, como segundo punto se debe identificar a los clientes que se desea alcanzar, como tercer punto se debe evaluar la seguridad, ya que uno de los mayores problemas que se presentan en Internet es la seguridad, como el fraude de tarjetas de crédito y la seguridad de la información; en general se debe identificar la relación de la organización con los diversos aspectos de la competencia, ubicación, mercado y la empresa misma.

Comprobando si la estrategia de cambio es mejor que la estrategia actual se podrá determinar si se continua con esta estrategia o se mejora, esto ocurre cuando aparecen nuevos competidores, o cuando hay transformaciones tecnológicas; se debe reformar la estrategia para mejorar la forma en que se compite actualmente o para prepararse para hacer frente a las condiciones de mercado que se presenten en el futuro. Si no se está cumpliendo con los objetivos establecidos a partir de la estrategia implementada, es urgente un cambio en la misma, esto a su vez permite el análisis de la respuesta de la industria.

La mayoría de las presencias en Internet se basan en la Web o en el correo electrónico, los costos de instalación y mantenimiento son diferentes, ya que las pequeñas empresas pueden desarrollar su propia presencia en Internet, logrando así reducir sus gastos, si se trata de una empresa en la cual el costo no genera ningún problema, se puede contratar a una de consultoría especializada en Internet. Tal vez los costos no sean bajos, pero se afirma que los beneficios exceden los costos.

Hay varias alternativas para transitar hacia *e-business*, para ello es necesario analizar el tipo de negocio que se desea hacer o la forma en que se puede utilizar Internet para mejorar la forma en que funciona una empresa o simplemente lograr mayor competencia de un negocio que ya existe si se desea poner en marcha un negocio que este completamente basado en los servicios de Internet. Las alternativas pueden ser: cambios en los estilos de dirección, lograr la eficiencia en el acceso a la información, la creación de una tienda en Internet, la creación de catálogos electrónicos en línea, la comunicación personalizada con los clientes, dar respuesta a las consultas de los clientes, otorgar servicio posventa, ganar presencia en Internet, para dar publicidad a los productos o servicios, para dar seguimiento a los pedidos de los clientes, búsqueda de información, contratación de personal, licitación y oferta electrónica, edición electrónica, obtención de capital por medio de inversores, establecimiento de una red de contactos, y la comunicación de negocios como la utilización de Intranet, comunicación a larga distancia en forma oral, apoyo a los representantes de ventas, video conferencia de escritorio, y el intercambio electrónico de datos.

Para ser competente en Internet, una empresa debe ofrecer ciertos beneficios a sus clientes: información detallada de los productos o servicios en cualquier momento que lo deseen los clientes, mayor variedad de elección del producto o servicio, comodidad, ventas a la medida de los clientes, como el diseño de sus propios productos, ahorros producidos por venta de excedentes a precios bajos por parte de las empresas y ahorrando tiempo, la creación de

comunidades como las salas de chateo, lo que permite tener un contacto más cercano con los clientes, aprendiendo la forma en que cambian las necesidades de los miembros de la comunidad y buscando las formas de adaptarse a ellas, entretenimiento, y sobre todo confianza. Las compañías punto com., pueden llegar a fracasar por que no ofrece un valor añadido, la falta de una estrategia antes de incursionar en la red y el creer que se trata de un negocio fácil, son algunos de los motivos primordiales de dicho fracaso.

Dentro de las organizaciones que han incursionado en *e-business* se encuentran: American Express, quien muestra que la excelencia en el servicio está muy relacionada con la tecnología para obtener un mejor reconocimiento de marca, lo que es determinante para lograr el crecimiento a futuro, Amex trata de ofrecer un mayor acercamiento con los clientes a través de Internet, tiene como objetivo integrar todos los productos de Amex en un marco de trabajo de servicios conjuntos, lo cual dará como resultado una mayor presencia de marca.; otra organización es Cisco Systems, la cual basa su estructura organizacional en una estrategia de adquisiciones, creando una estructura innovadora, pero para que no llegue a quebrar esta organización, se debe manejar una estructura ligera y seguir ofreciendo una excelente integración de productos al cliente; Infogroup sistema, S.A., demuestra que el *e-business* no es exclusivo de grandes corporaciones, que cualquier empresa independientemente de su tamaño puede beneficiarse de la aplicación de las nuevas tecnologías, que no es cuestión de presupuesto, sino de enfoque, y Ford Motor Company muestra la importancia de contar con el apoyo del canal de distribución, se puede ver como en sus primeros intentos fracasaron porque no contaron con la participación de su red de concesionarios, los cuales al verse amenazados decidieron romper los lazos que los ligaban con la empresa, esto provocó una impresionante baja en las ventas, dejando claro que si se cuenta con una red de distribuidores se deben tomar en cuenta.

El *e-business*, no es exclusivo para empresas grandes como se puede ver en el caso de Infogroup Sistema S.A. y el de variadas empresas que ya han entrado en el *e-business* y han hecho crecer su mercado, las empresas que ofrecen productos innovadores, calidad, bajos costos, rapidez en la entrega, y servicio posventa son las que logran obtener un mayor éxito.

BIBLIOGRAFIA

- Castells, Manuel. La galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa sociedad. Plaza y Janés, Barcelona, 2001, 317 pp.
- De Barrio, Luis. *Del Business al e-Business en tiempos de crisis. Como aplicar Internet para aumentar la productividad de su empresa y ahorrar costes*. Gestión 2000, 158 pp.
- De Barrio, Luis. *E negocios. Las 10 claves para hacer negocios con éxito y vender más*. Gestión 2000, Barcelona, 2000, 235 pp.
- Del Águila Ana Rosa y Antonio Padilla. *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico*. RA-MA, Madrid, 2001, 276 pp.
- Evans Philip B. y tomas S. Wurster “La estrategia y la nueva economía de la información” en Tapscott, Don (comp). *La creación del valor en la economía digital*. Granica, Buenos Aires, 2000, pp. 59-90.
- García, Pelayo y Gross. *Diccionario enciclopédico Larousse*. Larousse, Tomo 2, 5ª edición, México, 1991, 549 pp.
- García, Pelayo y Gross. *Diccionario enciclopédico Larousse*. Larousse, Tomo 1, 5ª edición, México, 1991, 327 pp.
- Guitert Catasús, María del Mar. *Internet en la empresa. Estudio de casos de aplicación*. Fundación Catalana per a la Recerca, Barcelona 1999, 261 pp.
- Kalakota, Ravi y Marcia Robinson. *Del e-Commerce al e-Business. El siguiente paso*. Pearson Educación, México, 2001, 400 pp.
- Larocca, Barcos, Narváez, Fainstein, Franco y Núñez. *Que es administración*. Grupo Macchi, Buenos Aires, 1998, 393 pp.
- Lazzati, Santiago, *Anatomía de la organización*, Grupo Macchi, Buenos Aires, 1997, 250 pp.
- McLeod Jr., Raymond. *Sistemas de información gerencial*, 7ª. Ed., Pearson Educación, México, 2000, 688 pp.
- Negroponte, Nicholas. *El mundo digital. Un futuro que ya ha llegado*. 4ª. ed., ediciones B, Barcelona, 1995, 281 pp.
- Nolan, Richard. L. “La administración de la tecnología de la información desde 1960” en Chandler, Alfred, D. Jr. Y James W. Cortada (eds.) *Una nación transformada por la información, como la información ha modelado a Estados Unidos de América desde la época de la Colonia hasta la actualidad*. Oxford University Press, México, 2002, 432 pp.
- Porter, Michael E., *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara. Editor S.A., Buenos Aires, 1991, 855 pp.
- Porter, Michael. *Estrategia competitiva .Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* .Continental, México, 1985, 556 pp.
- Prieto Zornuza y Peiró. *Nuevas tecnologías de la información en la empresa. Una perspectiva psicológica*. Pirámide S.A., Madrid, 1997, 157 pp.
- Rosenoer, J; Armstrong, D; Gates, JR. De Andersen Web, Arthur. *La empresa clickable*. Granica S.A. Barcelona, 2000, 192 pp.
- Stanton, Etzel y Walter. *Fundamentos de marketing*. McGraw Hill Interamericana, México, 2004, 670 pp.
- Thompson, Artur A., y Strickland III, A. J. *Administración Estratégica: textos y casos*. McGraw-Hill, México, 2004, 447 pp.
- <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/peservices.htm>>, 20-Mayo-2005.
- <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>>, 11-Noviembre-2005.
- <<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/administración/index.htm>>, 19-Septiembre-2005.

- <<http://www.masapuntes.com/Documentos/obsequio/administracion.html>>, 14-Septiembre-2005.
- <<http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml>>, 21-Septiembre-2005.
- <<http://www.monografias.com/trabajos16/tecnologias-para-ebusiness/tecnologias-para-ebusiness.shtml>>, 20-Mayo-2005.
- <<http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml>>, 11-Septiembre-2005.
- <http://www.viabcp.com/viaempresarial/Asesoria/Asesoria.asp?cod_ase=ADMIN>, 19-Septiembre-2005.
- <<http://www.conacyt.org.mx>>, 12-Junio-2005.
- <<http://www.asired.es/nuevaeconomia/ver.asp?id=57¬icia=2&a=2688235>>, 25-Enero-2006.
- <<http://www.amipci.org.mx/>>, 22-febrero-2006.
- <<http://www.infogroup.es/SobreInfogroup/>>, 4-marzo-2006.



Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN:

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

E-BUSINESS:

**METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE
UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO**

TESINA QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JOVITA PÉREZ LÓPEZ

202213871

ASESOR:

LEAL GÜEMEZ REGINA

México, D.F., 23 de marzo de 2006.