



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD: IZTAPALAPA.**

**CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

**“CREACIÓN DE EMPRESAS VIRTUALES. FINANCIAMIENTO  
COMO PARTE DEL PLAN DE NEGOCIOS: UN ENFOQUE  
MEXICANO”.**

**AUTOR: MÚJICA CASTELAN JORGE ALAN.**

**MATRICULA: 200218914.**

**ASESORA: PROFA. LEAL GUEMEZ REGINA.**

---

**MÉXICO D. F. A 20 DE ABRIL DE 2004.**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**IZTAPALAPA.**

**CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

**“CREACIÓN DE EMPRESAS VIRTUALES. FINANCIAMIENTO  
COMO PARTE DEL PLAN DE NEGOCIOS: UN ENFOQUE  
MEXICANO”.**

**AUTOR: MÚJICA CASTELAN JORGE ALAN.**

**MATRICULA: 200218914.**

**ASESORA: PROFA. LEAL GUEMEZ REGINA.**

**MÉXICO D. F. A 20 DE ABRIL DE 2004.**

## Índice.

<b>Introducción.</b>	<b>5</b>
<b>Planteamiento del problema.</b>	<b>7</b>
1. Antecedentes.	7
2. Enunciación del problema.	10
3. Justificación.	10
4. Objetivo general.	11
5. Objetivos específicos.	11
6. Tipo de investigación.	12
<b>Marco Teórico.</b>	<b>13</b>
1. Marco teórico.	13
2. Marco conceptual.	18
3. Hipótesis.	19
<b>Capítulo I Comercio Electrónico.</b>	<b>20</b>
1. Definición.	20
2. Ventajas del comercio electrónico.	22
3. Formas de servicio del comercio electrónico.	23
4. ¿Cómo funciona el comercio electrónico?.	24
5. El comercio electrónico en acción.	26
6. Tipos de comercio electrónico.	30
7. ¿Qué es un sitio <i>Web</i> ?.	34
<b>Capítulo II Mercados Virtuales.</b>	<b>36</b>
1. Diferencias entre mercado tradicional y mercado virtual.	36
2. ¿Cómo incursionar en los mercados virtuales?.	36
3. Comercio detallista tradicional y <i>e-commerce</i> .	37
4. Tienda electrónica.	40

5. Tipos de productos comercializables y no comercializables por este medio.	43
6. ¿Dónde instalar tu tienda virtual?.	44
7. Centro comercial virtual.	45
8. Costos en la implantación en un centro comercial virtual.	47
9. Otros enfoques de <i>Business</i> en la <i>web</i> . ¿Qué es <i>b-web</i> ?.	47
10. Tipos de <i>B-webs</i> .	48
<b>Capítulo III Plan de Negocios de una empresa virtual.</b>	<b>51</b>
1. Definición de plan de negocios.	51
2. Plan de negocios para una empresa virtual.	53
3. Pasos y decisiones previas a la creación de una empresa virtual.	
Decisión de crear una empresa virtual.	54
3.1 ¿Qué se va ofrecer en la red?.	54
3.2 Razones que llevan a elegir este medio.	56
3.3 Estudio de mercado.	57
4. Operaciones para la creación de una empresa virtual.	
Creación de una presencia en Internet.	59
4.1 Creación de la marca.	59
4.2 Registro del dominio.	61
4.3 La estructura y el diseño del sitio <i>web</i> .	64
4.4 ¿Dónde se va hospedar el sitio <i>web</i> ?.	65
5. Decisiones relacionadas a la salida al mercado.	66
5.1 Plan de <i>marketing</i> y promoción.	66
5.2 Financiamiento de una empresa virtual.	68
<b>Capítulo IV El financiamiento en México.</b>	<b>70</b>
1. Enfoques del financiamiento.	70
1.1 Financiamiento con Capital Contable.	71
1.2 Financiamiento por medio de Obligaciones.	72
1.3 Financiamiento a través del Préstamo Bancario.	73

2. Financiamiento que otorga la Banca de Desarrollo.	75
2.1 Nacional Financiera, S.N.C	75
2.2 Banco Nacional de Comercio exterior, S.N.C	78
3. Financiamiento otorgado por la Banca Comercial.	80
4. Financiamiento del sistema informal.	82
<b>Capitulo V Ejemplos de empresas virtuales.</b>	<b>84</b>
1. Empresas virtuales norteamericanas.	84
1.1 <i>Amazon.com</i> . El ícono del comercio electrónico.	84
1.2 <i>eBay.com</i> . El futuro ícono.	92
2. Empresas virtuales mexicanas.	95
2.1 <i>Promot Tiendas.com.mx</i> . Una base para el futuro.	95
2.2 <i>Gandhi.com.mx</i> . Librería mexicana en la red.	97
<b>Capitulo V Hacia la creación de una empresa “virtual” en México.</b>	<b>99</b>
1. ¿Empresa virtual?.	99
2. ¿Por qué han fracasado la mayoría de los negocios en Internet?.	100
3. Consejos sobre ventas.	101
4. Seis pasos en el surgimiento de un tienda en línea.	102
5. En cuanto al financiamiento.	108
<b>Bibliografía.</b>	<b>110</b>

## Introducción.

¡Felicidades! Usted ganó la subasta de una moneda de plata conmemorativa del Mundial de Fútbol México 86. Es lo primero que leo en mi correo al revisarlo como todas las mañanas, obviamente esto es solo el disfraz del mensaje. Le escribo al vendedor, solicitándole nos pongamos de acuerdo en la forma del pago y la entrega de los volúmenes que comprare de la revista que me acaban de vender. Acordamos que le deposite el dinero. Lo hago en la página del banco en segundos. A los dos días, mi primer volumen está en casa. Nunca conocí a mi interlocutor personalmente.

Al encender la computadora y conectarme a la Internet se abre un abanico de posibilidades de información para todo mundo: portales, bancos, juegos, noticias, foros, *chats*, y hasta sin salir de casa puedo comprar un sin fin de bienes y servicios mediante las ventas en línea: ropa, alimentos, carros, casas, mis vacaciones, discos, libros, y más.

Al escribir "comercio electrónico" en el buscador *Altavista.com*, aparecen más de 100 mil páginas en español relacionadas con el tema, tan sólo en ese motor de búsqueda, hecho que señala que esta nueva forma de hacer comercio está ganando muchos espacios en el *Word Wide Web*.

En México, existen poco más de dos millones de usuarios de Internet activos de los cuales un 20% compra en la Red; del total de dichas compras el 70% lo hace en el extranjero, según un estudio realizado por *la International Data Corporation Select (IDC)*.<sup>1</sup>

La Comisión Europea define al comercio electrónico como "cualquier actividad que involucre a empresas que interactúan y hacen negocios por medios electrónicos, bien con clientes, bien entre ellas, o bien con la administración".<sup>2</sup>

Estamos viviendo el cambio más fundamental en nuestra manera de hacer negocios desde la revolución industrial. Lo que se proclama como una revolución en la comunicación es apenas el principio. Nos engañamos a nosotros mismos si creemos que estos conceptos no

---

<sup>1</sup> Negocios on line: pasos y claves para triunfar (Octubre 2000) PC Magazine p 73.

<sup>2</sup> Comercio Electrónico, Definición. Disponible en: <http://www.fueva.uva.es> . Consulta Octubre 2003.

tienen importancia comercial alguna. La tecnología de Internet ya está eliminando las barreras geográficas entre departamentos, divisiones operativas y oficinas internacionales; eliminando por lo tanto las barreras políticas que pudieran reducir la productividad.

Quizás las barreras más importantes son: las existentes entre las empresas y sus clientes, representadas de diversas maneras, desde el letrero que dice “Cerrado”, hasta el contestador automático. El comercio electrónico (*E-Commerce*) ofrece una nueva forma de hacer negocios, una que eventualmente cambiará el modo en que vivimos.

## **Planteamiento del problema.**

### **1. Antecedentes.**

Hasta no hace demasiado tiempo la interacción social a nivel comercial se efectuaba cara a cara, por teléfono o bien por correo postal. Sin embargo, gracias a las innovaciones técnicas acontecidas en los últimos años, se ha producido el nacimiento de un nuevo tipo de comercio, el denominado comercio electrónico. El comercio electrónico es un servicio de la tecnología que permite la realización de operaciones de negocios y la compraventa de bienes y servicios mediante la utilización de sistemas electrónicos, como por ejemplo los ordenadores personales, hoy ya tan habituales en muchos hogares. En definitiva, este nuevo mercado electrónico nos permite tener en nuestro domicilio una gran galería comercial por la que podemos pasear de forma fácil y rápida con el ratón de nuestro ordenador, y todo ello sin movernos de casa.

El comercio electrónico no es algo totalmente nuevo, si se tiene en cuenta que desde hace ya más de una década existe un protocolo denominado EDI (*Electronic Data Interchange*) para el intercambio electrónico de documentos. Existen muchas otras variantes de comercio electrónico, como por ejemplo el denominado *home-banking*, que permite al usuario realizar operaciones en sus cuentas bancarias igualmente desde su ordenador personal. Todo lo anterior se hace posible gracias a la existencia de grandes redes digitales de comunicación a nivel mundial, que facilitan las transacciones entre las partes implicadas. Entre ellas merece especial mención la red Internet, la cual da cobertura a millones de usuarios: personas, negocios, empresas, revistas y todo tipo de sociedades.

Las ventajas del comercio electrónico son evidentes. El comprador puede ver de manera rápida todo el escaparate electrónico y no tiene que ir tienda por tienda en busca del producto deseado. Se optimiza también el tiempo de atención al cliente, que no tiene que esperar largas colas para ser atendido. Por su parte, el vendedor también se beneficia, puesto que puede ofertar sus productos sin necesidad de mostrarlos físicamente al comprador.

Otras ventajas del comercio electrónico<sup>3</sup> son las siguientes:

- 1) Reduce los retrasos gracias a la velocidad de transmisión.
- 2) Disminuye el ciclo de producción, creando mercados más competitivos.
- 3) Hace posible la igualdad de trato a los clientes independientemente de sus características individuales: nacionalidad, lugar de residencia, etc.
- 4) Amplía de forma considerable el mercado potencial de las empresas.
- 5) Faculta a las pequeñas y medianas empresas el acceso a mercados que de otra manera tendrían vetados.

Las nuevas tecnologías en el mundo de los negocios han creado concepciones diferentes de empresas y mercados, se ubican dos tipos de mercados que se complementan: tradicional y electrónico.

Existen tres posibilidades de incursionar en este nuevo mercado<sup>4</sup>:

1. Adaptación de un negocio tradicional a la red.
2. Creación de un nuevo negocio que va a operar exclusivamente en Internet.
3. Sistema Mixto. Creación de una línea de negocio paralela complementado a la tradicional.

Que se convierta en un negocio exitoso depende de muchos factores pero será necesario analizar un plan de negocios a seguir el cual debe contener, los pasos lógicos y necesarios para la construcción del sitio *web* con posibilidades éxito en la red.

El financiamiento de las empresas en Internet está fuertemente condicionada por las características de este tipo de empresas:

§ La realización de fuertes inversiones en Investigación y Desarrollo, y publicidad con la finalidad de crear sitios con fuerte atracción para los usuarios.

---

<sup>3</sup> Sarasa López Miguel Ángel. "Presente y futuro del comercio electrónico". Publicado en el Boletín del Criptonomicón #25. España 2002. p 61.

<sup>4</sup> Sánchez Álvarez, I. y S. López Ares "Creación de empresas en Internet" en Del Águila, Ana Rosa y Antonio Padilla (*coords.*). *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico*. RA-MA, Madrid, 2001, p 221.

- § Las reducidas barreras de entrada para los posibles competidores, impide pronosticar el número y fortaleza de los competidores.
- § La escasez de elementos de juicio para conocer la demanda de los productos ofrecidos en la red y los márgenes que se podrán generar.

De acuerdo con las fases de desarrollo de la empresa se deben considerar diversas alternativas de financiamiento<sup>5</sup>:

#### Fases Iniciales.

1. Ahorros propios: se denomina *Bootstrapping* en referencia a la acción de levantarse a sí mismo en el aire tirando de los cordones de las botas.
2. Sector financiero tradicional: los fondos de inversión, bancos, son inversores que difícilmente financian empresas de estas características por ser muy conservadoras y su alta exigencia de garantías materiales sólidas.

#### Fase semilla.

1. Ángeles: individuos con experiencia en empresas de Internet y que invierten en nuevas actividades relacionadas con su actividad empresarial.
2. Incubadoras: además de su inversión también le proporcionan servicios de consultoría. La crisis de las empresas puntocom ha tenido un efecto arrastre sobre las incubadoras, ahora ya no incuban ideas desde su origen, se centran en proyectos más maduros.
3. Aceleradoras: su objetivo es minimizar el tiempo que pasa desde que una empresa inicia su andadura hasta que tiene una dimensión suficiente para salir a Bolsa.

#### Fases previas a la salida a Bolsa.

1. Sociedades de capital riesgo: financian proyectos a través de una participación en el capital de la empresa, además de dinero aportan, contactos empresariales, experiencia en gestión de empresas y su conocimiento del mercado. Estipula ciertas condiciones de control como contratos e instrumentos financieros: derechos de voto y nombramiento en el Consejo

---

<sup>5</sup> *Idem.*

de Administración, derechos sobre los dividendos y en caso de liquidación, posibilidad de conversión de acciones, protecciones contra diluciones, etc.

La dificultad de valoración de estas empresas ha hecho que el mercado financiero cambie en gran medida por que:

- § La información contable clásica no recoge adecuadamente la valoración de estas empresas.
- § Carecen de historiales de estados financieros fiables.
- § Se han diseñado nuevos métodos de valoración para las empresas de Internet. Indicadores: múltiplo de ingresos por ventas, de los visitantes únicos, de páginas visitadas, de suscriptores y usuarios registrados, etc.
- § Se han creado nuevos mercados dentro de las Bolsas donde se facilita la cotización en Bolsa a empresas que no cumplen con los requisitos de información tradicionalmente admitidos, a cambio de una mayor y más frecuente información sobre las empresas, y para generar confianza en los inversores mediante reglas de transparencia informativa y liquidez.

## **2. Enunciación del Problema.**

En México lamentablemente existen problemas en cuanto al financiamiento de negocios, máxime de éste tipo por las características ya mencionadas, por lo que es de suma importancia realizar un análisis de las formas de financiamiento que se pueden conseguir en este país, sin perder de vista el plan de negocios a seguir por dichas empresas virtuales, se puede tomar como base los modelos de empresas virtuales adoptados en Estados Unidos de Norteamérica (USA) y ver que tan aplicables son para el caso de México.

## **3. Justificación.**

Uno de los requisitos para obtener el título de Licenciado en Administración en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), es el cubrir el total de créditos (cuatrocientos sesenta y siete) de la carrera, es decir, aprobar todas las materias marcadas

en el plan de estudios, entre las cuales se encuentra el “Seminario de Investigación I, II y III”; Los cuales abarcan un total de sesenta créditos, para poder aprobar dichos cursos habrá que presentar una investigación final sobre determinado tema, en principio de ahí nace mi preocupación por investigar.

El tema expuesto en el presente escrito me parece de suma importancia por los diferentes procesos que se están viviendo en el mundo actual, donde debemos asimilar el cambio hacia la globalización para poder evolucionar en esta era de la información, cada vez existen menos barreras tanto temporales como espaciales y que mejor ejemplo de esto que analizar empresas virtuales. El enfoque que le pretendo dar a dicho tema es financiero por interés personal.

#### **4. Objetivo General.**

Estructurar un plan de negocios de una empresa virtual aplicable en México, considerando y tomando como ejemplo las estrategias que empresas de USA han seguido, así como buscar los diferentes tipos de financiamiento que se pueden conseguir en este país y complementarlos con las experiencias de las empresas virtuales exitosas en este momento.

#### **5. Objetivos Específicos.**

1. Describir una empresa virtual.
2. Analizar ejemplos de empresas virtuales norteamericanas.
3. Analizar la existencia de empresas virtuales mexicanas.
4. Describir detalladamente el plan de negocios a seguir en México para este tipo de empresas.
5. Identificar los tipos de financiamiento y en especial los proporcionados para este tipo de negocios.
6. Proponer el financiamiento más adecuado para un negocio 100% virtual.

## **6. Tipo de Investigación.**

La investigación es básicamente teórica, aplicada a un caso hipotético deductivo, considerando un análisis de la información escrita sobre el tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento del tema objeto de estudio, es decir, una investigación documental.

## **Marco Teórico.**

### **1. Marco teórico.**

Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto. “La administración estratégica nos ayuda en la toma de decisión a largo plazo que afectan radicalmente la vida de las empresas. Se puede decir que son decisiones básicas como el nacimiento, el crecimiento y la contracción de las organizaciones”.<sup>6</sup> Puedo agregar que el plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios.

Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto.

El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

El plan de negocios debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije. Ejemplo: si se pronostica un incremento en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa en éste, se debe explicar y sustentar el razonamiento con información lógica y conveniente. Debe ser muy dinámico, por lo que debe de ser actualizado y renovado de acuerdo a las

---

<sup>6</sup> Villegas Hernández, E. y R. M. Ortega Ochoa. *Sistema Financiero Mexicano*. MC Graw Hill, México, 2002. Pág. 220.

necesidades del momento. Asimismo, debe de proporcionar un panorama general del mercado y de los requerimientos de la nueva empresa, producto, servicio o, en su caso, de su crecimiento.

El plan puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de desarrollo. Cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. Es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis tranquilo del modo en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocios bien concebido.

Un plan debe cumplir con los siguientes requisitos<sup>7</sup>:

1. Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
2. Establecer metas a corto y mediano plazos.
3. Definir con claridad los resultados finales esperados.
4. Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
5. Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
6. Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.

---

<sup>7</sup> Fleitman Jack. "Cómo elaborar un plan de negocios". <http://www.pyme.com.mx/articulos>. México, 2003. Consulta Junio 2003.

7. Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
8. Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
9. Tener programas para su realización.
10. Ser claro, conciso e informativo.

La mayoría de los empresarios no consideran la importancia del establecimiento de metas, pero éstas son indispensables para definir el rumbo que se quiere seguir y evaluar si el camino es el correcto o hay que corregirlo.

Las características principales que deben tener las metas<sup>8</sup> son:

- Ø Contemplar fines y medios.
- Ø Ser cuantitativas y medibles.
- Ø Ser concretas, realistas y congruentes.
- Ø Tener un tiempo definido para su logro.
- Ø Estar fijadas por los participantes.
- Ø Estar por escrito.
- Ø Las metas individuales deben estar relacionadas con las del grupo.

En el caso de un sitio *web* en el plan de negocios deberán aparecer reflejados el bien o servicio que se pretende ofertar, las 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 implantación de la empresa, el plan de mercadotecnia, y las previsiones a corto y mediano plazo.

Este plan debe contener los pasos lógicos y necesarios para la construcción del sitio *web* con posibilidades éxito en la red. En el deberán estar reflejados:<sup>9</sup>

- Ø El bien o servicio a ofertar.
- Ø Razones del por qué elegir este medio.
- Ø Mercado meta.

---

<sup>8</sup> Gersick Kelin E. *Empresas Familiares generación a generación*. Mc Graw Hill. México 1997. p 149.

<sup>9</sup> Sánchez Álvarez, I. y S. López Ares. "Creación de empresas en Internet". *Op. cit.* p 222.

- Ø Plan financiero.
- Ø Estrategias en la implantación del negocio.
- Ø Plan de Marketing y promoción. Etc.

Podemos clasificar los elementos mencionados en tres grupos:<sup>10</sup>

1. Pasos y decisiones previos a la creación del sitio *web*. El estudio sobre la compatibilidad del producto o servicio con respecto a Internet, las razones que se tiene para elegir este medio, el análisis de mercado, clientes y competidores potenciales.
2. Operaciones relacionadas con la creación de la presencia en Internet: elección de la marca, el registro del dominio, el diseño efectivo de la página *web* y las opciones para hospedar el sitio *web*.
3. Decisiones relacionadas con la salida al mercado: plan financiero, estrategias a seguir por la empresa, plan de mercadotecnia, alianzas estratégicas, etc.

Desde mi punto de vista el plan de negocios es muy importante pero dentro de éste uno de los puntos fundamentales y que es el problema a investigar en el presente texto es el financiamiento. Uno de los objetivos de esta evaluación es determinar las necesidades de financiamiento, es decir, el dinero que se necesitara para el negocio.

El financiamiento, la obtención de dinero o capital es más que la mera solicitud de un préstamo, pues debe ser el resultado de un análisis de las necesidades de la empresa y del entorno económico. Cuando una persona quiere solicitar financiamiento o invertir a largo plazo, acude al mercado de capital; cuando es a corto plazo, lo hace en el mercado de dinero. Así, cuando se requiere una inversión de recuperación prolongada o financiar las decisiones fundamentales de la empresa, siempre debe obtenerse financiamiento a largo plazo.

Una vez establecidas las necesidades de la empresa, con un resumen de su posición financiera y los resultados que se esperan, se calcula el monto del financiamiento requerido

---

<sup>10</sup> *Ídem*. p 223.

de acuerdo con tres alternativas, que se valoran en función de la inflación anticipada, los resultados esperados, las características impositivas y las condiciones cada alternativa de financiamiento: con capital contable, con emisión de obligaciones o pagarés, o bien con préstamo bancario.

Es de vital importancia que además del plan de negocio exista una planeación estratégica. Se entiende por planeación estratégica empresarial, el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y poder tener acceso, ganar y mantenerse en los nuevos mercados.

Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado. A veces será empleada una estrategia de afuera hacia adentro, en donde la estructura interna asegure una ejecución efectiva y exitosa de las estrategias de negocios. La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas<sup>11</sup>.

Estamos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y la generación de ideas son parte fundamental de la planeación estratégica.

Un plan estratégico de negocios requiere responder las siguientes preguntas entre otras:

- a) ¿En qué negocio se está?
- b) ¿En qué negocio se quiere y se deberá estar en el futuro?
- c) ¿Cuál es la posición estratégica actual de la empresa?
- d) ¿Qué cambios se advierten como los más viables en los mercados?
- e) ¿Qué fuerzas y tendencias se observan como las más factibles?
- f) ¿Qué elementos críticos se detectan?
- g) ¿Qué oportunidades de negocios pueden inferirse?
- h) ¿Cómo se vislumbra el futuro de la empresa?

---

<sup>11</sup> Fleitman Jack. *Op cit.* Consulta en Enero 2004.

- i) ¿Qué condiciones futuras pueden preverse?
- j) ¿Qué innovaciones deben generarse?
- k) ¿Qué acciones pueden tomarse para reencausar las operaciones para lograr las metas planteadas originalmente?
- l) ¿Cómo aprovechar las fortalezas de la empresa en su conjunto?
- m) ¿Cómo conocer mejor el mercado y cómo ganarlo a la competencia?
- n) ¿Cómo pueden detectarse las futuras estrategias de la competencia?
- o) ¿Cómo puede generarse una cultura de calidad total?

## 2. Marco conceptual.

Algunos conceptos que son importantes precisar, para un mejor entendimiento sobre los temas a tratar son:

**a) Financiamiento.** Es la obtención de dinero a través de la solicitud de un préstamo, que debe ser el resultado de un análisis de las necesidades de la empresa y del entorno económico.

**b) Plan de Negocio.** Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

**c) Administración Estratégica.** Se refiere a las decisiones de largo plazo que afectan radicalmente la vida de las empresas. Podríamos referirnos en forma global a decisiones estratégicas básicas como el nacimiento, el crecimiento y la contracción de las organizaciones.

### **3. Hipótesis.**

El planteamiento de un buen plan de negocios basado en los modelos de financiamiento en México es fundamental para el éxito e incremento del valor de una empresa virtual.

**Variable Independiente:** El planteamiento de un buen plan de negocios basado en los modelos de financiamiento en México.

**Variable Dependiente:** El éxito e incremento del valor de una empresa virtual.

## Capítulo I Comercio Electrónico.

### 1. Definición.

El comercio electrónico, "*E-Commerce*", es una visión audaz de los clientes cómodamente sentados en sus casas u oficinas, realizando todas sus compras y trabajo por medio del teléfono o una conexión por cable. El comercio electrónico cambiará los negocios y su empresa podrá explotar las oportunidades que creará la nueva infraestructura comercial.

Durante la mayor parte del siglo 20, el teléfono fue la herramienta principal de comunicación de la empresa, a finales del siglo incluso el arte de escribir cartas disminuyó notablemente. En los años 80, el fax se consideraba lo más avanzado, obteniendo aún mayor popularidad cuando se le otorgó el carácter de documento legal.

Las presiones diarias, el cambio de prioridades e incluso antipatías personales impiden un intercambio fácil de información y recursos entre las personas y los departamentos, sin importar lo valiosa que tal cooperación pudiera ser para la organización en su conjunto. Durante la época anterior a la red de computadoras y aun hoy en día en algunas oficinas, el modelo de comunicación era como sigue: si otras personas requerían copias, se utilizaba papel carbón o fotocopadoras. Incluso las copias múltiples, impresas mediante una computadora, se consideraban muy complicadas. Si unimos esto con la natural falibilidad humana en cuanto a comunicaciones se refiere, no será muy difícil apreciar la escala del problema. Es uno de los problemas más fundamentales y discutidos en el mundo, desde las guerras hasta las peleas de amantes, se culpa a "un fallo en las comunicaciones" o "un malentendido".

A medida que se eliminan las barreras logísticas para la comunicación, la gente comienza a perder sus inhibiciones para comunicarse. El correo electrónico (*e-mail*) es el ejemplo perfecto. Ahora es tan sencillo enviar un documento o un archivo a quién lo requiera, como lo es crearlo. De este modo las redes de computadoras y la tecnología de Internet han comenzado a crear un nuevo modelo de comunicación comercial.

### **Modelo antiguo de la comunicación comercial.<sup>12</sup>**

- Ø El cliente y el proveedor se reúnen o hablan por teléfono.
- Ø El proveedor emite un borrador del presupuesto (a mano o dictado).
- Ø El borrador se transcribe mediante máquina de escribir o computadora.
- Ø El borrador se corrige por el autor.
- Ø El presupuesto se vuelve a transcribir o se imprime una vez más.
- Ø La copia final se vuelve a verificar y se firma por el autor.
- Ø El presupuesto se envía a la parte interesada (por correo o por fax).

### **Modelo de la nueva comunicación comercial.<sup>13</sup>**

- Ø El cliente visita el *Web site* del proveedor o habla con él por teléfono a través de vídeo conferencia.
- Ø El proveedor dicta un mensaje electrónico a una computadora con *software* de reconocimiento de voz (o lo teclea).
- Ø Un documento con la oferta de 40 páginas se adjunta con un vídeo de presentación de 5 minutos de duración.
- Ø La presentación completa se envía al interesado y a otros cuatro destinatarios mediante RDSI (Red Digital de Servicios Integrados).

El término comercio electrónico se utiliza para describir cualquier transacción comercial que se realice electrónicamente. Una simple visita a un *Web site* no se considera comercio electrónico, pero realizar un pedido a través de este *Web* sí.<sup>14</sup>

La división entre comercio electrónico y los procesos comerciales convencionales se está volviendo cada vez más borrosa. Por ejemplo, los *call centers* (centros de venta y atención al usuario) se han utilizado durante muchos años como una forma de realizar o de ofrecer servicios. Sin embargo, ahora que las computadoras y los teléfonos se usan cada vez más de forma global, los *call centers* se consideran como una parte importante de la solución del comercio electrónico a gran escala.

---

<sup>12</sup> <http://cisco.com>. Consulta en Octubre de 2003.

<sup>13</sup> *Ídem*.

<sup>14</sup> *Ídem*.

De hecho, el término *call center* es ligeramente engañoso, ya que da la imagen de vendedores con auriculares y micrófonos. En realidad, cualquier oficina de ventas o servicios muy ocupada puede considerarse como un *call center*, aun si hubiera sólo dos personas en ella. La tecnología disponible en la actualidad hace posible que usted pueda conectar los teléfonos a las computadoras para suministrar un servicio mucho más sofisticado, permitiendo incluso que dos personas atiendan muchas más llamadas de las que atendían antes.

## **2. Ventajas del comercio electrónico.**

Entre las ventajas del *e-commerce* se encuentran :<sup>15</sup>

- Ø La posibilidad de ofrecer nuestros productos y servicios no solo a nuestros actuales clientes, sino, al mundo entero ya que desde cualquier parte del mundo nos pueden encontrar de manera relativamente sencilla.
- Ø Es un espacio publicitario relativamente económico.
- Ø Los usuarios de Internet en México representan el 1% del total mundial, luego entonces si nuestra publicidad se realiza también en el idioma inglés, nuestro mercado aumenta considerablemente.
- Ø Por otra parte es importante mencionar que el idioma español es el idioma mas hablado del mundo después del chino, por lo que algunos analistas mencionan que América Latina tendrá grandes oportunidades de negocio en Internet, ya que México ocupa el 2º lugar después de Brasil, seguido muy de cerca por Argentina.
- Ø El contar con una tienda virtual nos permite poner al alcance del mercado un vendedor los 365 días del año, las 24 horas (excepto por los días que demos mantenimiento a nuestro sitio), por un precio mucho muy por debajo de lo que costaría mantener una tienda en el mundo real.
- Ø Es otro canal de distribución con tecnología. Aunque no necesariamente, también implica una sinergia la utilización y aprovechamiento de la tecnología, que ayudará a hacer las cosas mas rápido (también las malas).

---

<sup>15</sup> [http://www.amce.org.mx/ArticulosRecord.asp?Id\\_Articulo=7&](http://www.amce.org.mx/ArticulosRecord.asp?Id_Articulo=7&) Consulta en Diciembre de 2003.

### 3. Formas de servicio del comercio electrónico.

La convergencia de teléfonos y computadoras es la que conduce al crecimiento del comercio electrónico. Las empresas hoy en día pueden atender a sus clientes de más formas que antes:

**Mediante llamadas telefónicas:** Es la forma más primitiva de comercio electrónico. Usted llama a la compañía, habla con el vendedor o el servicio de atención a usuarios y se lleva a cabo la transacción comercial. El pago de dicha venta se realiza mediante la emisión de una factura, la cual se envía por correo al cliente o mediante uno de los métodos cada vez más utilizados, tarjeta débito o crédito o incluso mediante transferencia bancaria electrónica.<sup>16</sup>

**Mediante IVR:** *IVR Interactive Voice Response* (Respuesta de Voz Interactiva). Hoy en día usted puede llamar a la compañía y hablar con un vendedor o un servicio de atención "virtual". Mediante la utilización del teclado numérico de su teléfono, o incluso mediante la simple respuesta verbal, usted puede ordenar un pedido o hallar la información deseada sin necesidad de hablar con una persona. El sistema automáticamente busca en la base de datos de la empresa la información pertinente, o registra la transacción realizada. Usted puede proporcionar el número de tarjeta débito o crédito para completar la compra. El sistema IVR gradualmente está eliminando el tiempo de espera en línea para hablar con un agente comercial, ya que puede controlar un gran número de informaciones rutinarias, permitiendo a los vendedores centrarse en los temas más complejos.<sup>17</sup>

**Mediante un Web Site:** Las compañías venden a través del *web* de todo, desde libros hasta grúas. Las empresas de venta por correo en particular prevén que pronto llegará el día en el que imprimirán el último catálogo, de forma que desde ese momento utilizarán únicamente un sistema electrónico. En el *Web* más avanzado usted puede visualizar el producto que desea comprar, especificar detalles adicionales y los colores que prefiera, verificar el precio y hacer el pedido. Usted puede hacer un pedido 24 horas al día, 7 días a la semana. El

---

<sup>16</sup> <http://cisco.com>. *Op. cit.*

<sup>17</sup> *Ídem.*

crecimiento de esta forma de hacer negocios se ha limitado debido mayormente a la desconfianza de la gente en las computadoras y los temores de fraude de la tarjeta de crédito a través del *Web*. Sin embargo, las transacciones basadas en el *Web* están aumentando en grandes proporciones, por ejemplo, las compras en línea han alcanzado ventas por US \$ 10.000 millones al año. En cuanto a los temores por la seguridad, el *Web* es de hecho uno de los métodos de compra más seguros. Tecnologías de estricta seguridad tales como *firewalls* hacen que los detalles de su cuenta estén mucho más seguros que si los ofreciera por teléfono a otra persona.<sup>18</sup>

**Mediante *Call centers* basados en el *Web*:** Las compañías con *call centers* basados en el *Web*, pueden ofrecer a sus clientes tantas formas de hacer negocios como las que existen para comunicarse. Usted puede llamar al centro desde su teléfono o su computadora, o puede visitar el *Web* donde se pueden enviar preguntas que se contestan "en vivo" por un agente comercial al otro extremo. Usted puede ver al vendedor mediante un enlace de vídeo. Este mismo vendedor podrá guiarle por el *Web* durante la conversación y lo utilizará para la demostración del producto o le ayudará a elegirlo entre una gama de productos. De igual forma, si desea quejarse o necesita ayuda con un problema, podrá mostrarle al vendedor el problema en lugar de simplemente describirlo o esperar a que el técnico lo visite.<sup>19</sup>

#### 4. ¿Cómo funciona el comercio electrónico?

Ahora que casi cualquier computadora puede comunicarse con otra, el tráfico entre redes de computadoras es enorme, los enlaces de vídeo y el tamaño total de los archivos hacen que cada transmisión utilice demasiado "espacio" de la red.<sup>20</sup>

Se han desarrollado nuevas tecnologías para solucionar este problema de "Ancho de Banda", término utilizado para definir la capacidad electrónica de una red. En lugar de

---

<sup>18</sup> *Ídem.*

<sup>19</sup> *Ídem.*

<sup>20</sup> Red. Un sistema en el que un número de computadoras están conectados entre sí por cable para compartir *software*, impresoras y otros recursos.

simplemente instalar más cables, se han creado nuevas formas de transmitir los datos al mismo tiempo, el *hardware* ha evolucionado rápidamente suministrando acceso a la red prácticamente instantáneo, la rapidez es uno de los beneficios que otorga el comercio electrónico, es vital que la tecnología no retrase el proceso.

Para entender mejor el funcionamiento del comercio electrónico correctamente, se muestra el siguiente ejemplo:<sup>21</sup>

- Ø Una compañía con una red de 50 computadoras. Los *hubs* conectan grupos de computadoras y enlazan toda la red mediante un *switch* (conmutador). Este *switch* es muy similar a un conmutador telefónico pequeño, intercambiando las transmisiones en la red y “organizando” el tráfico de la misma.
- Ø Un usuario que desea hacer un pedido de un nuevo repuesto para su automóvil. Mediante la red interna obtiene acceso a Internet. Un *router* suministra “acceso bajo demanda” desde su computadora. No es necesario que el usuario utilice una computadora en particular con un módem para establecer la conexión.
- Ø Un servidor *Web* en la empresa proveedora le presenta el *Web* y el usuario lleva a cabo la transacción sin siquiera levantar el teléfono. El servidor *Web* se conecta a la base de datos corporativa de la empresa proveedora para registrar la transacción y el repuesto se despacha el mismo día.

La compañía del cliente podría haber utilizado una variedad de conexiones para obtener acceso a Internet. RDSI (Red Digital de Servicios Integrados) es la opción más utilizada actualmente, suministrando una conexión digital de extremo a extremo en la cual todos los datos se intercambian a través de señales binarias, a diferencia de las ondas electrónicas utilizadas para las conexiones telefónicas análogas tradicionales. La elección de la conexión se basa en el nivel más probable de demanda, el costo y la flexibilidad de la tecnología. Tales servicios podrían incluir *Frame Relay*, o un enlace de banda ancha que soporte ATM (Modo de transferencia asincrónica), el cual puede utilizarse para transmitir voz y señales de vídeo así como datos convencionales.

---

<sup>21</sup> <http://cisco.com>. *Op. cit.*

El *software* del comercio electrónico más conocido es el *browser* (navegador) tal como *Netscape Navigator* y *Microsoft Internet Explorer*. Estas son las interfaces que permiten ver una página *Web* publicada en cualquier computadora sin tener en cuenta el software y el sistema operativo utilizado para crear el archivo original. El *software* de la red es igualmente crítico aunque invisible al usuario habitual. Todos los *routers, switches, hubs* y servidores *Web* de Cisco funcionan con el *software* Cisco IOS (*Internet Operating System*), el cual ofrece un estándar consistente a través de toda la red.<sup>22</sup>

## **5. El comercio electrónico en acción.**

La característica determinante del comercio electrónico en comparación con otras facilidades que proporciona Internet, es el hecho de que un cliente puede usar la conexión para realizar una transacción comercial con un proveedor. Desde una compra hasta una rápida verificación de su cuenta con ese proveedor. El comercio electrónico reemplaza muchos de las funciones diarias que pueden consumir una gran cantidad de tiempo para ambas partes. Pero puede hacer mucho más, tal como se demuestra en los siguientes casos:

### El banco.<sup>23</sup>

Un banco decide establecer un servicio de banca personal directa. Ofrece a sus clientes banca telefónica con la opción de banca en el hogar para aquellos que tienen acceso a una computadora y a Internet. El servicio se administra por un *call center* ubicado en tres diferentes oficinas, enlazadas por conexiones de alta velocidad.

Cuando los clientes llaman al número central (llamada local), un sistema IVR les pregunta qué servicio requieren. Usando respuestas verbales, tales como saldo, transferencia o factura, los clientes dan las instrucciones al sistema para que éste realice las transacciones de rutina. Las cantidades de dinero correspondientes a las transacciones se introducen mediante los números del teclado telefónico.

---

<sup>22</sup> *Ídem.*

<sup>23</sup> *Ídem.*

Los clientes que poseen una computadora tendrán acceso a los detalles de sus cuentas bancarias a través de un *Web site* seguro. Mientras se realizan las transacciones, titulares publicitarios invitan a los clientes a obtener información sobre otros servicios. Durante la temporada de vacaciones, se les ofrece un enlace directo a la página donde se pueden comprar cheques de viaje.

Las colas de espera en el negocio se acortan y la presión sobre el personal se reduce considerablemente ya que las preguntas de rutina son tratadas de forma centralizada. Para los clientes directos y aquellos que prefieren el servicio más tradicional, la solución del comercio electrónico ofrece una mejora radical en su experiencia bancaria.

#### Un distribuidor.<sup>24</sup>

El problema más grande para un distribuidor de componentes electrónicos es la naturaleza fragmentada del mercado. Una compañía de servicios importante hará un pedido de 5000 repuestos por la mañana mientras que unos cuantos ingenieros harán cada uno un pedido de 10 ó 20 componentes por la tarde.

Para el distribuidor, esto implica disponer de un grupo grande de personal de telemarketing disponible, además de personal de ventas que se encargarán de los pedidos pequeños que consumen un tiempo muy valioso. El comercio electrónico proporciona una solución más efectiva.

El distribuidor publica su catálogo completo en la *Web*, con la facilidad de poder verificar los precios, modificar las especificaciones y hacer los pedidos en línea. Mediante un *firewall*<sup>25</sup> protegido por una contraseña, el distribuidor incluso permite a los clientes verificar sus detalles de crédito y seguir el progreso del pedido.

---

<sup>24</sup> *Ídem.*

<sup>25</sup> *Firewall.* Un sistema de seguridad que crea una barrera electrónica para proteger parte o todo de la red de una organización y sus equipos del acceso a extraños.

El distribuidor llevará la delantera a sus competidores, cuyos equipos de ventas se encontrarán bajo enormes presiones para poder competir, el propio personal de venta del distribuidor estará disponible para concentrarse en la asistencia de las cuentas más importantes. Esta solución hace posible que los clientes grandes y pequeños reciban un mejor servicio y que el distribuidor aumente las ventas en todos sus sectores.

#### Una empresa de logística.<sup>26</sup>

Un transportista de carga internacional construye una *intranet* para enlazar 50 oficinas internacionales, invita a sus clientes más importantes en cada país a unirse a la red mediante una *extranet*, lo que les dará acceso seguro a otras partes de la red interna.

Cuando los clientes necesitan reservar un espacio a bordo de un avión de línea o buque, no tienen más que acceder a la red del transportista, verificar la disponibilidad y hacer la reserva. Los clientes también pueden seguir el progreso del embarque.

Para los clientes, la *extranet* es el medio por el cual podrán ofrecer un mejor servicio a sus propios clientes. Si estos requieren información sobre los despachos, la persona que atiende esta llamada podrá tener acceso a la red como si fuese su propio sistema y contestar en forma inmediata. Para el transportista, la *extranet* ofrece además valiosa información administrativa sobre la forma en que los clientes utilizan el servicio prestado.

#### La fábrica virtual.<sup>27</sup>

Una empresa mediana de ingeniería firma un contrato nuevo e importante, contrato que consumirá la mayor parte de su capacidad productiva durante el año. A través del comercio electrónico, esta empresa podrá atender al nuevo cliente y mantener a la vez los suministros para sus clientes fijos.

---

<sup>26</sup> <http://cisco.com>. *Op. cit.*

<sup>27</sup> *Ídem.*

La empresa está localizada en Monterrey, se asocia con fábricas ubicadas en Tijuana y México DF para asegurar así la capacidad adicional requerida. Al enlazar las dos fábricas en su propia red mediante una Red Privada Virtual (VPN), el equipo de producción podrá supervisar las líneas de las tres fábricas.

Las tres fábricas operan bajo la supervisión del gerente de producción como si fuera una sola. Mediante el uso de su computadora (e incluso mediante su computadora portátil cuando está realizando una visita ocasional a la planta) el gerente podrá controlar el rendimiento, verificar los programas y mantener la producción usando un navegador de Internet que presenta los datos de producción de las tres diferentes fábricas en la misma forma.

Los acuerdos financieros entre las tres entidades asociadas se establecen a través de la red. Los pedidos y pagos se registran automáticamente en forma mensual usando como base los datos obtenidos del inventario de cada fábrica y la base de datos de ventas, simplificando lo que de otro modo hubiera sido un proceso contable complejo y costoso.

#### Una empresa en el hogar.<sup>28</sup>

Un publicista independiente con su oficina instalada en la casa, decide desarrollar su empresa promoviéndola como una agencia publicitaria *full service*. Esto implicaría emplear personal o incluso asociarse con un director de arte, empleando diseñadores que produzcan el resultado final, y encontrar una oficina más grande.

El publicista invierte en una conexión RDSI y un *router*, y se asocia a una compañía de diseño gráfico que posee las mismas conexiones. Todos los archivos necesarios se intercambian mediante RDSI e incluso algunas de las sesiones creativas de "Búsqueda de inspiración" se llevan a cabo mediante vídeo conferencia.

---

<sup>28</sup> *Ídem.*

Entre ambos crean un *Web* atractivo a la altura de los de las agencias publicitarias más importantes en el mundo. A los posibles clientes que buscan en el *Web* les gusta la apariencia del trabajo creativo (y los resultados que han producido) y le encargan ciertas campañas publicitarias importantes.

Utilizando la tecnología de Internet, la agencia o el publicista contacta a los demás profesionales para obtener ayuda con el plan de la campaña, podrá verificar las tarifas publicitarias y fechas de entrega en el *Web* y al tratar con grupos de comunicación más avanzados reservar espacios publicitarios.

Las conexiones de la red se ocupan de la logística y de la mayor parte del proceso administrativo, además de ahorrar tiempo al eliminar posibles viajes visitando a los proveedores. Incluso los clientes de la agencia utilizan el correo electrónico y la videoconferencia cada vez más para informes de rutina, para evaluar ideas y corregir pruebas.

Con el tiempo la agencia crece lo suficiente como para mudarse a una oficina más grande y emplear personal a tiempo completo. Este crecimiento se logró gracias a la estrategia de utilizar el comercio electrónico para construir la empresa.

## **6. Tipos de Comercio Electrónico.**

Existen tres tipos de relación económica del *E-commerce*:

### ***Business to business (B2B).***

Comercio de empresa con empresa, regularmente intercambian insumos para la operación de las mismas. Comercio Electrónico B2B puede cubrir muchas áreas de la empresa desde el diseño colaborativo de productos hasta el pago o cobro de operaciones comerciales. En

este enfoque los analistas señalan que del total de operaciones realizadas electrónicamente el 77% corresponderán a B2B.<sup>29</sup>

Destacar que el Comercio Electrónico entre empresas no es una práctica nueva. Muchos sectores están realizando B2B desde hace años aplicando los medios tecnológicos que han existido en cada momento.

Sin lugar a dudas, Internet está actuando como un acelerador de esta práctica simplificando la tecnología a aplicar y permitiendo crear nuevas figuras que acelerarán y aportarán sinergias en la aplicación del B2B.

Las empresas de comercio electrónico B2B incluyen industrias tales como transporte, electrónica, ocio, ingeniería, energía, etc, cada una de las cuales está valorada actualmente en billones e incluso trillones de dólares. En un establecimiento B2B podríamos olvidarnos de medir el éxito por el número de *clicks* o visitas de página; coger y mantener a los clientes es lo que cuenta, el *branding* y el servicio al cliente es lo que marca la diferencia.

Un sitio de comercio electrónico B2B de éxito puede minimizar los llamamientos de venta rutinarios realizando pedidos de forma más rápida y fácil a través de formularios en línea disponibles las 24 horas del día los 7 días de la semana. Puede transferir archivos electrónicos para acelerar los procesos de producción. Puede estar formado de empresas virtuales, cooperativas virtuales, mercados virtuales o comunidades de comercio que se combinan para obtener un beneficio mutuo. Algunas de estas ideas no son tan nuevas en el mundo de los negocios, pero históricamente, han sido consideradas demasiado caras como para llevarlas a la práctica. La tecnología del Internet de hoy baja las barreras y hace que los nuevos modelos sean posibles.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> [http://www.amce.org.mx/ArticulosRecord.asp?Id\\_Articulo=5&](http://www.amce.org.mx/ArticulosRecord.asp?Id_Articulo=5&). Consulta en Diciembre de 2003.

<sup>30</sup> Kienan Brenda. *Soluciones Microsoft de Comercio Electrónico*. Mc Graw Hill. México, 2000. p 19.

### ***Business to Consumer (B2C).***

Es el comercio de una empresa o tienda hacia un particular. En este caso una empresa utiliza la tecnología de cómputo y comunicaciones para establecer un sitio en Internet, donde hospeda una tienda virtual en la que muestra un catálogo de los productos y servicios que ofrece, las especificaciones, existencia, sus precios y condiciones de pago (que puede ser mediante un depósito en cuenta de cheques o con tarjeta de crédito) y entrega a través de sus canales de distribución o bien mediante mensajería especializada contratada exclusivamente para este propósito.

Aunque hasta el momento, las principales compras hechas en Internet por usuarios individuales se refieren a libros, discos y artículos de cómputo, también están creciendo las relacionadas al turismo, artesanías, regalos y por supuesto automóviles e inmuebles.<sup>31</sup>

Hacer dinero a través de ventas de productos, cobros de servicios, ventas de suscriptores y otros modelos es obviamente atractivo. Estos métodos de dirección del comercio electrónico puede que sean los caminos más evidentes que haya que tomar. Pero no todos los modelos de negocios sugeridos por estas empresas han resultado prósperos. Las ventas al por menor, de artículos tales como libros, CD, ropa y otros, han funcionado y lo han hecho bien cuando el *branding*<sup>32</sup> y el servicio al cliente han sido buenos.

### ***Consumer to consumer (C2C).***

Es el trato directo entre particulares. Es decir por individuos entre sí, aprovechando las características que ponen a disposición algunos sitios de anuncios clasificados con programas de subastas electrónicas, como por ejemplo los sitios de remate.<sup>33</sup>

Comprar en este tipo de centros de remate por lo regular es gratuito, y los compradores tienen acceso a cientos de miles de productos independientemente de cuál sea su ubicación

---

<sup>31</sup> *Ídem.*

<sup>32</sup> *Branding.* La creación de una identidad inmediatamente reconocible para la organización, producto, servicio o sitio *web*.

<sup>33</sup> [http://www.amce.org.mx/ArticulosRecord.asp?Id\\_Articulo=5&](http://www.amce.org.mx/ArticulosRecord.asp?Id_Articulo=5&) *Op. cit.*

geográfica. También se benefician aquellos consumidores que viven alejados de los principales centros urbanos y que han sido olvidados por las redes tradicionales de distribución y comercialización.<sup>34</sup> Los compradores pueden navegar por los sitios a través de una amplia variedad de categorías que agrupan los artículos ofertados como grandes catálogos temáticos. Alternativamente les ponen algún tipo de buscador que pueden utilizar para encontrar sus artículos preferidos.

Para vender en este tipo de sitios los usuarios deben primero registrarse y luego colocar sus productos a la venta en forma gratuita. Sólo pagarán una comisión aquellos vendedores que realicen sus ventas con éxito y aquellos que eligieron alguno de los destacados de publicación para sus artículos. Los vendedores pueden escoger vender sus productos a precio fijo o en forma de subasta y utilizar descripciones detalladas, múltiples fotos e incluso descripciones sonoras y filmaciones en formato digital para promocionar sus artículos.<sup>35</sup>

Los vendedores que más se benefician son los microemprendimientos familiares y las pequeñas y medianas empresas (Pymes) pues pueden ofrecer sus productos a una enorme masa de clientes nacionales e internacionales en igualdad de condiciones a otros grandes vendedores como IBM o Philips.<sup>36</sup>

Esto es un tipo de comunidad donde sus miembros además de comprar y vender interactúan entre sí a través de preguntas, comentarios, y foros. Cada miembro de la comunidad tiene su propio seudónimo y su reputación que es dada por los demás miembros con quienes interactuaron en el pasado. Este seudónimo y reputación son un activo muy valioso para operar dentro de la comunidad ya que indica a los usuarios el grado de confianza que otros usuarios han tenido con cada miembro. Se compra y se vende todo tipo de artículos, nuevos o usados, desde productos coleccionables (como el traje del corredor Ayrton Senna o la pelota que usó el golfista Tiger Woods) hasta artículos prácticos como computadoras, agendas electrónicas e incluso automóviles.

---

<sup>34</sup> <http://www.mercadolibre.com>. Consulta en Febrero 2004.

<sup>35</sup> *Ídem*.

<sup>36</sup> <http://www.deremate.com>. Consulta en Febrero 2004.

## 7. ¿Qué es un Sitio Web?.

Una página de Internet o página *Web* es un documento electrónico que contiene información específica de un tema en particular y que es almacenado en algún sistema de cómputo que se encuentre conectado a la red mundial de información Internet, de tal forma que este documento pueda ser consultado por cualesquier persona que se conecte a esta red mundial de comunicaciones y que cuente con los permisos apropiados para hacerlo.<sup>37</sup>

Una página *Web* es la unidad básica del *World Wide Web*. Una página *Web* tiene la característica peculiar de que el texto se combina con imágenes para hacer que el documento sea dinámico y permita que se puedan ejecutar diferentes acciones, una tras otra, a través de la selección de texto remarcado o de las imágenes, acción que nos puede conducir a otra sección dentro del documento, abrir otra página *Web*, iniciar un mensaje de correo electrónico o transportarnos a otro Sitio *Web* totalmente distinto a través de sus hipervínculos.

El sitio es un conjunto de archivos electrónicos y páginas *Web* referentes a un tema en particular, que incluye una página inicial de bienvenida, generalmente denominada *home page*, con un nombre de dominio y dirección en Internet específicos.<sup>38</sup>

El Sitio *Web* no necesariamente debe localizarse en el sistema de cómputo de su negocio. Los documentos que integran el Sitio *Web* pueden ubicarse en un equipo en otra localidad, inclusive en otro país. El único requisito es que el equipo en el que residan los documentos esté conectado a la red mundial de Internet. Este equipo de cómputo o Servidor *Web*, como se le denomina técnicamente, puede contener más de un sitio *Web* y atender concurrentemente a los visitantes de cada uno de los diferentes sitios .

Al igual que los edificios, oficinas y casas, los Sitios *Web* requieren de una dirección particular para que los usuarios puedan acceder a la información contenida en ellos. Estas

---

<sup>37</sup> <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/espanol/sitioweb.htm>. Consulta en Febrero 2004.

<sup>38</sup> *Ídem*.

direcciones, o URLs (por sus siglas en inglés *Uniform Resource Locator*), aparecen cotidianamente en todos los medios de comunicación como son prensa escrita, radio, televisión, revistas, publicaciones técnicas y en el propio Internet a través de los motores de búsqueda (por su denominación en inglés *search engines*). Los nombres de estos sitios *Web* obedecen a un sistema mundial de nomenclatura y están regidos por el ICANN (*Internet Corporation for Assigned Names and Numbers*).<sup>39</sup>

Los Sitios *Web* pueden ser de diversos géneros, destacando los sitios de negocios, servicio, comercio electrónico en línea, imagen corporativa, entretenimiento y sitios informativos.

Un Sitio *Web* puede colaborar en todos los procesos de atención que los clientes demandan de parte de las empresas, y esto no se limita a darles a conocer el perfil de su negocio y la gama de productos y servicios que ustedes ofrecen, lo cual por cierto ha resultado tener un gran beneficio a bajo costo, sino que pueden también atenderse las demás actividades del ciclo de ventas como son la cotización de productos y el registro de órdenes de compra en línea, y adicionalmente otras actividades de post-venta como es la asistencia técnica, los procesos de aplicación de garantías y la creación de comunidades de clientes para el intercambio de ideas y experiencias.<sup>40</sup>

El Sitio *Web* de la empresa puede concebirse desde una sencilla aplicación que da a conocer las especificaciones de bienes y servicios, hasta un complejo sistema de información por medio del cual el cliente interacciona con todas las áreas de su negocio.

En esta última década, y particularmente en los últimos cinco años, se ha dado una importancia relevante a la práctica de negocios enfocada al cliente. No existe hoy en día un medio de comunicación que por su dinamismo e inmensurable crecimiento pueda equipararse a Internet, por lo que resulta una herramienta fundamental para la operación de negocios orientados al cliente.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> *Ídem.*

<sup>40</sup> <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/espanol/eninternet.htm>. Consulta en Febrero 2004.

<sup>41</sup> *Ídem.*

## Capítulo II Mercados Virtuales.

### 1. Diferencias entre mercado tradicional y mercado virtual.

Las nuevas tecnologías en el mundo de los negocios han creado concepciones diferentes de empresas y una forma distinta de entender los mercados, se ubican dos tipos de mercados que se complementan:

- Ø Mercado tradicional. En un establecimiento tradicional, la mayoría de las ventas se producen cuando los clientes (el público u otros negocios) se acercan al lugar del negocio con la intención de comprar y quizá haciendo una compra.
- Ø Mercado Virtual. Introduce la posibilidad de otros modelos de ventas, por ejemplo, un grupo de negocios podría formar relaciones o una cooperativa de negocios, o varias organizaciones podrían formar relaciones más extendidas para agregar servicios, calidad y funcionalidad a sitios especializados.<sup>42</sup>

### 2. ¿Cómo incursionar en los mercados virtuales?

Las posibilidades observadas de manera general para incursionar en este nuevo mercado virtual son:

- Ø Adaptación de un negocio tradicional a la red. Esto significaría cambiar el espacio físico de su negocio por un sitio *web*, es decir, en lugar de vender CD, libros, computadoras, etc; en un local comercial los vendería a través de la red.<sup>43</sup>
- Ø Creación de un nuevo negocio que va a operar exclusivamente en Internet. Esta posibilidad consiste en la creación de un sitio *web* para la comercialización de “X”

---

<sup>42</sup> Sánchez Álvarez, I. y S. López Ares. *Op. cit.* p 223.

<sup>43</sup> *Ídem.* p 224.

productos, sin que exista un antecedente de algún espacio físico en el cual haya comercializado dichos productos.<sup>44</sup>

Ø Sistema Mixto. Es la creación de una línea de negocio paralela o complementaria al negocio tradicional. Si su sitio *web* es una extensión de su negocio existente, lo más probable es que ya tenga una idea clara de por dónde empezar. Puede que tenga un restaurante en que sirve una salsa como especialidad que le gustaría embotellar y vender, esto es sencillo bastará con un sitio de venta fácil de utilizar.<sup>45</sup>

Existen tres tipos de negocio virtual:

1. Economía de la Información. Empresas que tienen como fin el tratamiento de la información existente en la Red y construir información que sea inteligible para los usuarios interesados.

2. Mercados Digitales. Permiten el intercambio de productos, tanto entre empresas, como entre éstas y particulares.

3. Desarrolladores de Contenidos. Creación y desarrollo de información sobre diferentes temas, a través de la *web*.

### **3. Comercio detallista tradicional y *e-commerce*.**

En la actualidad la facturación del comercio entre las empresas y consumidores a través de Internet, representa menos del 10% del total del comercio electrónico, algunos informes consideran que el subsector minorista es el que más rápidamente necesita desarrollar una oferta de este tipo de comercio.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> *Ídem*.

<sup>45</sup> *Ídem*.

<sup>46</sup> Parra Guerrero, F. y S. Molinillo. "Centros Comerciales Virtuales" en Del Águila, Ana Rosa y Antonio Padilla (coords.). *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico*. RA-MA, Madrid, 2001, p 95.

El mercado detallista *B2C* está formado básicamente por dos modelos de negocio: negocios complementarios y negocios nuevos.

Los negocios complementarios se basan en la presentación en Internet de un producto previamente existente y sobre un modelo de negocio ya establecido. El contenido de la *web* imita el establecimiento físico previo. Por lo tanto, las posibilidades de canibalización son considerables.

Los nuevos negocios son establecimientos virtuales que no están reflejados en ninguna empresa física y cuya orientación al cliente no se encuentra limitada por una marca o una estrategia preexistente. Es una introducción en el mercado con el objetivo fundamental de la rápida captación de clientes, sin importar el volumen de ventas; es consciente de la importancia del ser el primero de actuar y de alcanzar acuerdos, alianzas estratégicas con terceros.

En la última década la tecnología de la información ha activado un fuerte crecimiento de minoristas que no se encuentran en tiendas, con lo que las posiciones de algunos minoristas tradicionales se han visto erosionadas.

Según un reciente informe de Andersen Consulting realizado en el año 2000, el desarrollo del comercio electrónico tendrá algunos efectos negativos sobre el sector de la distribución tradicional<sup>47</sup>:

- Ø Reducción de las barreras de entrada, especialmente los negocios de distribución de productos intangibles.
- Ø Aumento de la competencia no solo con la aparición de nuevos intermediarios, sino también por las posibilidades de los productores y distribuidores para incorporarse al mercado minorista.
- Ø Reducción de precios propiciados por el aumento de la competencia y por la mayor transparencia informativa.

---

<sup>47</sup> Andersen Consulting / Banco Santander Central Hispano. "España on line, ideas para afrontar la e-economía". En <http://www.bsch.es>. Consulta en Enero de 2004.

- Ø Si deciden comercializar sus productos a través de la red corren el riesgo de canibalizar sus ventas y de perjudicar la cuenta de resultados como consecuencia de las fuertes inversiones iniciales en comunicación.

Sin embargo, un estudio pan europeo realizado sobre el futuro de las empresas *punto com*, revela que las compañías tradicionales están mejor posicionadas que las empresas exclusivamente virtuales, para acometer con éxito negocios en Internet.

La dificultad de las pequeñas y medianas empresas a la hora de establecer una actividad comercial en Internet, no es el diseño de la *web*, que se puede realizar contratando servicios externos a un bajo costo, ni su hospedaje en un servidor. Lo que representa un verdadero obstáculo para establecer la estrategia de negocio competitiva es la falta de recursos tanto económicos como tecnológicos para incluir aplicaciones avanzadas que conviertan a Internet en un medio válido para el desarrollo de una actividad comercial.

La diversidad de actividades empresariales que pueden desarrollarse a través de la red es muy amplia. Las distintas modalidades de negocio que podemos encontrar son: tienda electrónica, suministro electrónico, centro comercial electrónico, subastas electrónicas, mercados de intermediarios, comunidades virtuales, proveedores de servicios de la cadena de valor, integradores de la cadena de valor, plataformas de colaboración, servicios de confianza e intermediarios de información.

De todos ellos los modelos de negocios más próximos al comercio detallista *B2C*, son la tienda electrónica y el centro comercial virtual. En los siguientes subcapítulos analizaremos el funcionamiento y la problemática actual de estos dos ejemplos de la “industria de la comodidad”.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Ballina Ballina, E. J. *El desarrollo tecnológico en la distribución comercial: la venta telemática*. Esic Market, España 1997. p 60.

## 2. Tienda Electrónica.

La tienda electrónica o virtual (*e-shop*) es un establecimiento instalado en red que ofrece servicios de promoción y marketing de productos, así como la posibilidad de realizar pedidos y pagar o cobrar el importe de las transacciones. Su presencia es a través de una página *web* propia que puede ser informativa o transaccional.

- Ø La *web* informativa recoge datos de la empresa, dando a conocer sus actividades y los productos que ofrece. El modelo de comunicación es básicamente unidireccional, aunque cada vez es más habitual incorporar un correo electrónico como medio de contacto, para los usuarios que estén interesados, con lo cual se consigue un cierto *fed back*.<sup>49</sup>
- Ø La *web* transaccional permite realizar intercambios de productos o capitales bien de una forma directa e inmediata, o indirecta y diferida. En este caso sí existe interacción puesto que la organización ofrece sus productos a través del canal y el usuario adquiere el bien o servicio.<sup>50</sup>

El desarrollo de un modelo de comercio dirigido al consumidor precisa de la implantación de una plataforma de comercio electrónico que proporciona las funciones necesarias para organizar un establecimiento virtual y permite su integración con las actividades habituales (medios de pago, almacenaje, transporte, etc) de un negocio tradicional.

Las funciones más características de las plataformas de comercio electrónico (*Merchants*) que se utilizan para construir tiendas en Internet son: Cesta o carrito de compra; catálogos de productos; pasarela de pago o terminales punto de venta virtuales; diseño de página *web* en formato *html*.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Parra Guerrero, F. y S. Molinillo. *Op. cit.* p 97.

<sup>50</sup> *Ídem*.

<sup>51</sup> *Ídem*.

La funcionalidad de una tienda virtual requiere de otros productos complementarios con dicha plataforma *merchant*. Estos productos son<sup>52</sup>:

- Ø Control de sesión-usuario: identifica a la persona (anónima, identificada o registrada) que accede a la *web*.
- Ø Módulo de gestión de contenidos: publica la información general y el catálogo de productos que pueden adquirirse.
- Ø Módulo de personalización: indica al gestor de contenidos que información debe presentar a cada usuario en función de su perfil.
- Ø Módulo de comercio electrónico: proporciona al carrito de compra, genera las ordenes de pedido y verifica el pago.
- Ø Módulo de relación con el cliente: facilita la comunicación con el cliente y le aporta una serie de servicios adicionales (correo electrónico, *chats*, noticias...), de manera que se genera una comunidad virtual que invita a su visita.
- Ø Módulo de integración: evita el aislamiento del sitio *web* respecto del resto de la empresa, vinculando la *web* a la “trastienda” por medio del sistema *back office*.

Todas las tiendas electrónicas poseen una serie de elementos comunes que podemos concretar en: página de presentación; portada de la tienda con enlaces al resto de las secciones; páginas adicionales; direcciones interesantes; páginas de listados de productos; fichas de productos (características, precios, opciones, etc); sistema de cesta de la compra (añadir productos a la cesta, borrar la cesta, ver su contenido, etc); formulario de pedido; sistema de búsqueda; soporte de distintas formas de pago (transferencia bancaria, pago *on line* con tarjeta, etc).

Las tiendas virtuales y los catálogos *on line* constituyen los ejemplos más comunes de comercio electrónico y serán los que registren un mayor crecimiento en los próximos años, sobre todo si se producen avances considerables en la seguridad de los pagos.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> *Ídem*.

<sup>53</sup> Rodríguez del Bosque y Herrero Crespo, A. “Comercio en la red. ¿Oportunidad comercial o espejismo empresarial?”. Revista: *Distribución y consumo*, núm. 55. España, 2001. p 15.

Los sitios deben competir duramente por las visitas de los usuarios de Internet, no en vano, existen 2.1 billones de páginas *web* y más de 22 millones de sitios “.com” de los que, aproximadamente, el 1% atrae el 70% de las visitas.<sup>54</sup>

La atracción del usuario hacia nuestra *web* está directamente relacionada con el valor añadido que se genere, se ha hecha evidente que los negocios que simplemente transfieran sus catálogos del papel a Internet, agregarán poco valor.<sup>55</sup>

Cada cliente buscará antes que nada satisfacer su necesidad de atención personalizada y esto significa adoptar el concepto de “comunidad” en contra del mero catálogo *on line*. Para ello, junto con la exposición de productos, se deben ofrecer contenidos de valor añadido. (foros, *chats*, noticias, enlaces, etc).<sup>56</sup>

Una tienda virtual no es un folleto ni una valla publicitaria, tampoco es el escenario más apropiado para que el equipo diseñador y técnico exponga sus habilidades con una absoluta despreocupación por facilitar las compras de los clientes. Sino que el éxito de una *web* se sustenta sobre la facilidad de uso, el valor que genere al consumidor, los servicios que presta al usuario, la imagen de marca y la velocidad y facilidad de acceso.<sup>57</sup>

No obstante el comerciante que pretenda entrar en este canal de comercialización, debe ser consciente de las principales barreras que frenan al consumidor: desconfianza en el método de pago, no tener los productos a la vista, desconfianza en el servicio postventa, desconfianza en la seguridad de los datos personales, información insuficiente o mala.

El comercio electrónico, como el tradicional, se basa muchas veces en la confianza construida entre el cliente y vendedor. La inclusión de fotos del personal en la página *web*,

---

<sup>54</sup> Hardy J. M. *La quialité on la mont*. Mediscope, abril. En <http://www.qwent.es.com>. Febrero de 2004.

<sup>55</sup> Tapscott, D. *La era de los negocios Electrónicos*. Mc Graw Hill, Bogota, 2000. p 153.

<sup>56</sup> Fleming, P. y Alberdi Ma. J. “*Hablemos de marketing interactivo*”. 2ª edición, Esic editorial, Madrid, 2000. p 106.

<sup>57</sup> Casal D. La comercialización de productos en Internet: conceptos básicos. Revista: *Código 84*. núm. 79. España 2000. p 14.

ayuda a humanizarla reforzando el mensaje de que pensamos en nuestros clientes, que las personas tiene un valor que este sitio *web* reconoce y premia.<sup>58</sup>

El comerciante puede desarrollar catálogos electrónicos especialmente adaptados a los criterios de compra de los consumidores que les permitan tomar decisiones más rápidas, obtener información sobre los productos más específica, efectuar comparaciones entre artículos de forma más racional y eficiente, y de acuerdo con los criterios que ellos establezcan.<sup>59</sup>

## **5. Tipos de productos comercializables y no comercializables por este medio.**

No todos los tipos de productos pueden ser ofrecidos mediante los sistemas de Venta Telemática. El elemento a utilizar para la determinación de los tipos de productos más adecuados al sistema es el riesgo percibido por el consumidor en el acto de compra, este riesgo se hace menor cuando se trata de la adquisición de “productos de bajo esfuerzo de compra”.<sup>60</sup>

Los productos estandarizados (libros, música, *software*, etc), reducen la incertidumbre y desconfianza del comprador, por lo que son muy adecuados para este canal de comercialización.

En el lado opuesto, entre lo productos cuya compra produce rechazo, nos encontramos con: alquiler de pisos, compra o alquiler de autos, compra doméstica, ropa, muebles, bebidas alcohólicas y seguros.

En este mercado los consumidores son muy conscientes de los precios, por lo que las compras sólo se realizan si el sistema ofrece precios competitivos a otros canales. Este

---

<sup>58</sup> Stein C. “Estrategias de marketing para e-commerce”. Revista: *Mundo Internet*. Madrid, 2001. Obtenido en <http://www.aui.es>. Consulta en Febrero 2004.

<sup>59</sup> Rodríguez Ardura. *Marketing .com*. Ed. Pirámide – Esic editorial, Madrid, 1999. p 13.

<sup>60</sup> Ballina Ballina, E. J. *Op. cit.* p 65.

potencial puede no verse compensado en la cifra de negocios, el menos en el corto plazo, convirtiéndose en una barrera y en un factor de colapso para los potenciales operadores.

Además de todo lo que ya se ha mencionado hasta ahora, una de las decisiones más importantes que se debe adoptar será la definición geográfica del modelo de negocio, es decir, si queremos comercializar en un ámbito global continental o nacional. Aunque es cierto que uno de los principios sobre los que se basa Internet es la “globalidad”, la elección de un ámbito determinado para la distribución de nuestros productos, estará condicionada por cuestiones tan importantes como la logística, los costos de transportes, las existencias o la capacidad administrativa de la empresa, entre otras.<sup>61</sup>

## **6. ¿Dónde instalar la tienda virtual?.**

La nueva tienda virtual puede instalarse en un local propio, es decir, tener su propio dominio de Internet, o dentro de un centro comercial virtual, compartiendo servicios con otros comercios. Ambas posibilidades tienen sus aspectos positivos y negativos. Pero la segunda opción será analizada en el siguiente subcapítulo.

La propiedad del dominio aporta al comerciante las siguientes ventajas<sup>62</sup>:

1. Exclusividad: sin la propiedad del dominio, la dirección de la *web* debería incorporar el nombre del proveedor de acceso.
2. Credibilidad: proyecta una imagen positiva de la empresa y se asocia a una gran compañía y/o a una sociedad moderna y eficaz.
3. Movilidad: las empresas que no disponen de dominio propio cuando deciden cambiar de proveedor tiene que cambiar también las direcciones de correo electrónico y de la *web*, con todas las molestias que esto puede ocasionar.
4. Promoción: es más fácil promocionar conjuntamente la marca o el nombre de la marca y su canal de comercio virtual, si estás son básicamente iguales.

---

<sup>61</sup> Casal D. *Op. cit.* p 16.

<sup>62</sup> Vega A. “Cuatro ventajas de tener dominio propio”. Revista: *MK Marketing + Ventas*, núm. 143, España, Enero 2000. p 14.

En cuanto a los inconvenientes el más importante es el costo que supone la adquisición del equipo informático y de las plataformas o aplicaciones necesarias para gestionar el establecimiento y ofrecer el usuario todos los servicios que caracterizan a las tiendas virtuales.

Los factores de éxito en una tienda virtual son:<sup>63</sup>

- a) Seguridad en las transacciones.
- b) Buen precio.
- c) Extensa gama de productos.
- d) Entrega inmediata o en breve plazo de tiempo.
- e) Servicio de atención al cliente *on line*.
- f) Diseño atractivo de la *web* (de preferencia que facilite la compra rápida).
- g) *Mapping* adecuado y claro al cliente.
- h) Interactividad tienda-cliente. La tienda no debe decirle al cliente cómo se compran las cosas, sino que debe ser el cliente el que exponga sus preferencias y la tienda la que dé lo que éste desea.

En definitiva, la tienda virtual es un medio de hacer negocios en Internet y no un fin en sí. Estos puntos serán tratados con mayor profundidad en el capítulo siguiente, consideremos estos como la antesala al plan de negocios para una empresa virtual.

## **7. Centro comercial Virtual.**

Se denomina centro comercial virtual (*e-Mall*) a la agrupación de tiendas electrónicas que bajo un nombre común, comparten una serie de servicios (carrito de compras, pagos, seguridad, promoción, etc) gestionados por el promotor del centro.

Los centros comerciales virtuales son el último estadio de la evolución de los modelos organizativos aparecidos como resultado de la adopción de los servicios *on line* y la externalización de las actividades utilizando sistemas de información.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Galván P. "Factores clave de éxito de las tiendas virtuales". Revista: *Mundo Internet* Consulta en <http://www.aui.es>. Marzo 2004.

Los centros comerciales virtuales pueden considerarse “organizaciones virtuales permanentes”, puesto que suelen estar constituidos por diferentes organizaciones que, con un carácter estable y un horizonte temporal fijado en el mediano o largo plazo, utilizan la Red reemplazando la infraestructura física.<sup>65</sup>

El centro comercial virtual opera de modo muy similar al clásico centro comercial. El propietario del centro cobra un alquiler fijo, variable (porcentaje de las ventas) o mixto, ofreciendo a cambio un local y el uso de unas infraestructuras o servicios.<sup>66</sup>

El principal beneficio que obtiene un comerciante detallista al integrarse a un centro comercial virtual, es la incorporación de servicios de valor añadido de difícil o costosa obtención para comercios ubicados individualmente en la Red. Estos servicios son: seguridad y certificación; interfases electrónicas con medios de pago; acuerdos especiales con proveedores logísticos; sistemas de *back office*, sin inversión; visitas de paso, vanguardia tecnológica, asesoramiento; publicidad y promoción del promotor del centro.<sup>67</sup>

El lugar para un detallista en Internet bien podría ser un centro comercial cibernético, no obstante, el sitio web independiente, permite al comerciante crear un ambiente de compras que no esté limitado por la apariencia y la sensación de un centro comercial cibernético.<sup>68</sup>

Un caso particular en la gestión del tráfico en un centro comercial virtual es “*Ecommal*”, que se caracteriza por haber incentivado la creación de una comunidad virtual en torno a la ecología, aportando información sobre movimientos ecologistas, foros, publicaciones, empresas que respetan el medio ambiente, inversiones ecológicas, noticias, etc.

---

<sup>64</sup> Boldó M. D., Esteban D. y Martí J. “El impacto de los servicios on line en la actividad empresarial”. *Revista de Economía y Empresa*. Núm. 32, volumen XII, España 1998. p 44.

<sup>65</sup> Padilla Meléndez A. y Del Águila Obra. “*La organización virtual en el contexto de las actuales tecnología de la información y de la comunicación*”. XII congreso Nacional y VIII Congreso Hispano Francés de AEDEM. Málaga, 1998. p 787.

<sup>66</sup> Hurley B. y Birkwood P. *Cómo hacer negocios en Internet*. Ediciones Deusto, Bilbao, 1997. p 78.

<sup>67</sup> Francoli C. “Centro comercial Virtual”. *Revista: Comercio Electrónico*, núm. 2, España, 1998. p 28.

<sup>68</sup> Lewison D. M. *Ventas al detalle*. 6a. Edición, Printice Hall, México, 1999. p 143.

## **8. Costos para la implantación en un centro comercial virtual (Yahoo).**

En cuanto al costo de implantación en un centro comercial virtual varia dependiendo del promotor, por ejemplo: Yahoo! Ofrece tres modalidades en función del número de artículos que se quieran comercializar:<sup>69</sup>

1. Tienda pequeña: puede incluir hasta 50 productos en venta y todas las páginas informativas que se desee. Su costo fijo es de 100 dólares al mes.
2. Tienda grande: puede incluir hasta 1 000 productos. Su costo fijo es de 300 dólares al mes.
3. Súper tienda: puede incluir más de 1 000 productos. Su costo fijo es de 300 dólares al mes por las primeras 1 000 referencias, más 100 dólares mensuales por cada 1 000 productos adicionales que se incluyan.

Los comerciantes pagan una tarifa plana dependiendo del número de referencias comercializadas, sin que tengan que pagar comisión alguna sobre las ventas, ni costo de instalación, ni comprometerse a permanecer en el centro virtual al menos por un tiempo determinado. A cambio, Yahoo! no sólo ofrece un espacio en uno de los sitios web más visitados de Internet, sino también toda la infraestructura técnica necesaria y una serie de servicios estadísticos y administrativos que le permitirán al comerciante gestionar eficazmente su establecimiento.

## **9. Otro enfoque en *Business en la Web*. ¿Qué es *B-Web*?**

Una *B-web* es un sistema distinto de suministradores, distribuidores, servicios de postventa, proveedores de infraestructura y consumidores que utilizan la Internet para sus comunicaciones y transacciones. Varios *B-webs* pueden competir con otro mercado sin compartir una industria, por ejemplo: el *MP3* compete con el *SDMI* (Iniciativa Segura de

---

<sup>69</sup> <http://www.yahoo.com>. Consulta en Febrero de 2004.

Música Digital), lanzada por *Recording Industry Association of America* en diciembre de 1998.<sup>70</sup>

Características de la B-Web.	
Característica	Descripción
Infraestructura de Internet.	Usan Internet como su principal infraestructura para negocios, comunicación y transacciones.
Propuesta de innovación a la Inversión.	Entregan nuevas propuestas de inversión que eliminan el viejo modo de hacer cosas obsoletas.
Mecanismo de capacidad multiempresarial.	Es el propulsor de que muchas empresas se vuelvan colaboradoras.

## 10. Tipos de B-Webs.

- a) **Ágora.** La Ágora de la antigua Grecia fue originalmente la asamblea de la gente convocada por el Rey o por uno de sus nobles. La palabra significa: El lugar donde los asambleístas se reúnen y este lugar es desarrollado para convertirse en el centro de la ciudad para el público y especialmente para la comunicación comercial. En términos de negocios, es el mercado donde los compradores y vendedores se conocen para negociar libremente y asignar el valor de mercancías.<sup>71</sup>

En una Ágora muchos participantes pueden traer mercancías para el mercado, o decidir que precio deben tener, porque los vendedores pueden ofrecer una amplia e imprescindible variedad de productos.

Ofrecen significantes beneficios: muchos vendedores con una amplia variedad de productos (beneficia a compradores), y muchos compradores para elevar precios

<sup>70</sup> Tapscott D. "Capital Digital". Harvard Business Review. USA, 2002. p 75.

<sup>71</sup> *Ídem*. p 101.

(beneficia a vendedores), conveniencia, baja distribución y costos de mercado, mucha información acerca de todos los aspectos del negocio y entretenimiento.

**b) Agregación.** Una compañía conduce una moda jerárquica posicionándose como un valor añadido intermediario entre productores y consumidores. Establece precios y horarios de descuento por adelantado, ofrece una variedad de productos y servicios con cero límites de integración de valor.<sup>72</sup>

**c) Cadena de Valor (Inversión).** En una cadena de inversión los proveedores de contexto estructuran y dirigen una red de *b-web*, para producir una proporción de inversión integrada y diversificar los riesgos.<sup>73</sup>

**d) Alianza.** Esta es la *b-web* más etérea, debido a que se esfuerza por una integración de inversión alta sin control jerárquico, los participantes diseñan mercancías o servicios, crean conocimientos, o simplemente producen dinámicas compartiendo experiencias.

Incluyen comunidades *on line*, iniciativas de investigación, juegos y comunidades desarrolladas. Dependen de las reglas y estándares que gobiernan la interacción y el comportamiento del participante y la determinación del valor.<sup>74</sup>

Los clientes juegan un papel prominente en la creación del valor como contribuidores para un foro *on line* o como diseñadores.

**e) Redes de distribución.** Las redes de distribución incluyen operadores de datos, las nuevas compañías de logística y bancos. No crean ni consumen su esencial carga, pero cuando fallan, sus sistema entero puede morir.

---

<sup>72</sup> *Ídem.* p 35.

<sup>73</sup> *Ídem.* p 78.

<sup>74</sup> *Ídem.* p 98.

Su integración de valor es alta y baja. Es alta porque otorgan la integridad de sus sistemas de distribución en un funcionamiento crítico métrico por ejemplo: un banco o una compañía de mensajería. Es bajo porque su rendimiento puede ser diverso e impredecible, de un día a otro no puedes prever con seguridad si el modelo fluye directamente del dinero de los sistemas bancarios o de los paquetes de UPS.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> *Ídem.* p 56.

### **Capítulo III Plan de Negocios de una Empresa Virtual.**

#### **1. Definición del plan de negocios.**

El plan de negocios es muy importante pero dentro de éste uno de los puntos fundamentales y que es el problema a investigar en el presente texto es el financiamiento. Uno de los objetivos de esta evaluación es determinar las necesidades de financiamiento, es decir, el dinero que se necesitara para el negocio. Después de un periodo determinado de operación del plan de negocios, es recomendable comparar los resultados obtenidos con el plan original para conocer las posibles desviaciones, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que han de ser tomadas.

Cada plan de negocios es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos, aunque puede afirmarse que la mayoría son similares. La veracidad de la información que se incluya en el plan de negocios es de vital importancia para su éxito. Es conveniente que los inversionistas y financieros conozcan las proyecciones que se emplearon para estimar la utilidad pronosticada. También necesitan conocer y entender los supuestos, la lógica y los soportes que se utilizaron para la realización de las proyecciones.

Para que el plan de negocios sea más objetivo y fácil de analizar, debe incluir información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos cinco años, en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o el mercado.<sup>76</sup>

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. Es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis tranquilo del modo en que se piensa

---

<sup>76</sup> Fleitman Jack. *Op. cit.*

administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocios bien concebido.

Un plan debe cumplir con los siguientes requisitos<sup>77</sup>:

1. Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
2. Establecer metas a corto y mediano plazos.
3. Definir con claridad los resultados finales esperados.
4. Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
5. Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
6. Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
7. Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
8. Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
9. Tener programas para su realización.
10. Ser claro, conciso e informativo.

La mayoría de los empresarios no consideran la importancia del establecimiento de metas, pero éstas son indispensables para definir el rumbo que se quiere seguir y evaluar si el camino es el correcto o hay que corregirlo.

Las características principales que deben tener las metas son<sup>78</sup>:

- Ø Contemplar fines y medios.
- Ø Ser cuantitativas y medibles.
- Ø Ser concretas, realistas y congruentes.

---

<sup>77</sup> *Ídem.*

<sup>78</sup> Gersick Kelin E. *Op. cit.* p 149.

- Ø Tener un tiempo definido para su logro.
- Ø Estar fijadas por los participantes.
- Ø Estar por escrito.
- Ø Las metas individuales deben estar relacionadas con las del grupo.

## 2. Plan de Negocios para una empresa virtual

Este plan debe contener los pasos lógicos y necesarios para la construcción del sitio *web* con posibilidades éxito en la red. En este primer apartado solo se presenta una breve descripción de estos pasos. En plan deberán estar reflejados<sup>79</sup>:

- Ø El bien o servicio a ofertar. Se puede realizar un estudio de mercado de los productos que han tenido éxito en su comercialización a través de Internet, al menos esta es la recomendación que se hace a todos aquellos emprendedores que desean vender productos con cierta demanda en la red.
- Ø Razones del por qué elegir este medio. Existen muchas razones que podrían llevar a un emprendedor a elegir este medio para comercializar algún bien o servicio, de entrada lo que la mayoría de la gente piensa es que este medio es factible por su alcance, bajo costo, cero inventarios, promoción, etc.
- Ø Mercado meta. Es indispensable definir el segmento de la población en la que se trabajará, ya que esto es algo más específico que nos podría ayudar a determinar el bien o servicio a ofertar, además que debemos prever hacia a dónde vamos.
- Ø Plan de Marketing y promoción. Este punto abarca las técnicas de marketing, publicidad y promoción que se elijan y la forma en la que vayan a combinarse para dar a conocer de la manera mas efectiva y con un bajo costo a nuestro negocio. Estas técnicas dependerán en gran medida del presupuesto con que se cuente.
- Ø Plan financiero. Este punto es de suma importancia en el presente trabajo ya que forma parte fundamental del plan de negocio, dicha importancia estriba en la idea de que “si no hay Dinero no hay negocio”, ahora bien, lo importante es analizar: ¿qué impacto tiene el financiamiento en la proyección a futuro de la empresa?, ¿qué tipos

---

<sup>79</sup> Sánchez Álvarez, I. y S. López Ares. *Op. cit.* p 222.

de financiamiento hay disponibles en México?, ¿qué tan determinante es para el éxito que exista un buen plan financiero?, etc.

A grandes rasgos estos serían de entrada los pasos del plan de negocio para una empresa virtual, en los apartados siguientes de este capítulo trataré de dar una explicación más amplia que nos permitan visualizar de la mejor manera posible lo que se debe tener en cuenta a la hora de emprender un negocio en la Internet.

### **3. Pasos y decisiones previos a la creación del sitio *web*. Decisión de crear una empresa virtual.**

#### **3.1 ¿Qué se va a ofrecer a través de la Red?.**

Una forma de facilitar la toma de esta decisión es caracterizar los productos que actualmente se están comercializando con éxito, con el fin de tener una idea más completa y clara de los bienes o servicios que tienen una gran demanda en la red y que actualmente se comercializan a través de ella<sup>80</sup> esto nos llevaría más de la mano a elegir mejor el bien a vender.

Existen elementos que se deben considerar a la hora de realizar este tipo de evaluaciones tanto para servicios como para bienes, más que nada se enfocan en el tipo de bienes que le atraerían más a los clientes, a continuación menciono algunos de ellos:

#### Elementos a considerar en los Servicios.

Por lo regular el servicio que se puede ofrecer en la red es la obtención de información de todo tipo de temas, por lo cual es importante considerar que el cliente pueda satisfacer al menos una de las siguientes necesidades:

---

<sup>80</sup> Se pueden consultar las páginas [www.forrester.com](http://www.forrester.com) o [www.aece.org](http://www.aece.org). en las cuales se proporcionan estudios de este tipo, muestran los productos que están de moda en la red por así decirlo.

1. Beneficiarse de un acceso rápido a la información. Es decir, otorgarle la ventaja de obtener lo que necesite en el mínimo tiempo posible con lo cual los costos del cliente disminuyen notablemente.
2. Obtener información que le es difícil conseguir por otros medios o que le permita un ahorro de tiempo. En esta era de la “información”, la misma se consigue en muchos lugares, por lo tanto lo que nos dará la ventaja es la información de calidad, no solo hay que pensar en la información difícil de obtener sino también hay que ocuparnos de que esa información sea veraz, confiable, oportuna, clara e importante.

Al proporcionarle estas ventajas a los clientes, nuestro *web site* tiene mayores posibilidades de éxito ya que tendrá una enorme ventaja competitiva, aun por encima de la misma competencia que existe en la red.

#### Elementos a considerar en los Productos:

En cuanto a los productos a comercializar por medio de la red se deben considerar elementos diferentes por ejemplo:

##### a) Productos que permiten una distribución electrónica:

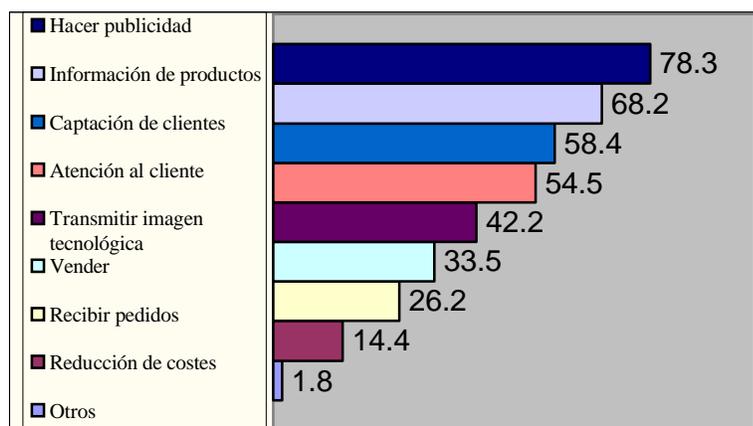
1. Que pueda disfrutar de su producto rápidamente. El dar la posibilidad al cliente de comprar un artículo sin la necesidad de tener que acudir a algún establecimiento y a demás en el menor tiempo posible de entrega, son de las atenciones que los clientes consideran de la mejor calidad, ya que les ahorra tiempo, dinero y esfuerzo.
2. Que no existan costos de transportación. El plus para los clientes puede ser que el costo de transportación corra por cuenta del vendedor, esto se puede lograr ya que gracias a los ahorros que se tienen por no utilizar grandes establecimientos, se reducen costos con lo cual podremos pagar la transportación de los productos sin ningún problema.
3. Acceso a productos especializados. Este punto esta enfocado a los mercados industriales, donde se buscan productos más específicos y los cuales tienen una mayor dificultad para conseguirlos.

b) Productos en los que se requiere el procesamiento de un elevado volumen de información con sus consiguientes costos también son susceptibles de ser ofrecidos en la red.

c) Los productos que son gratuitos, ya que en este caso los ingresos por publicidad son importantes. La venta de espacios para anunciarse no es una propuesta tentadora ya que el tráfico necesitara ser alto, y para crear mucho trafico, el contenido tiene que ser muy, muy atractivo; de ahí surge el problema en este tipo de empresas.

### **3.2 Las Razones que llevan a elegir este medio.**

De acuerdo con el 3er estudio de la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE) en la siguiente grafica se muestran las razones que llevan a elegir este medio de comercialización:<sup>81</sup>



*Fuente: Asociación Española de Comercio Electrónico.*

Como podemos observar las razones son múltiples, es notable que la mayoría de la gente considera a la Internet como un poderoso medio a tener en cuenta en las políticas de publicidad y promoción de la empresa. Esto se materializa en que más del 78% de las empresas consideren estas características como las razones que llevan a elegir Internet para hacer negocios. Estas mismas características permitirán además, por un lado, proporcionar

<sup>81</sup> AECE 2000. Tercer estudio de comercio electrónico en España. Obtenido en [www.aece.org/info/documento/estudioAECE/3erEstudioAECE.htm](http://www.aece.org/info/documento/estudioAECE/3erEstudioAECE.htm). Consulta en Octubre 2003.

a los clientes información de una forma rápida y barata (considerada por más del 68% de las empresas), y por otro facilitar a las empresas una mejora en sus niveles de servicio, reduciendo costos al mismo tiempo.

En segundo lugar, la globalidad de Internet permite la captación de nuevos clientes y la apertura de nuevos mercados, siendo ésta la tercera razón (58%) en importancia dentro de las indicadas en el estudio considerado.

La unión de las características presentadas, interactividad y rapidez con globalidad, se traduce entonces en un incremento de las ventas, el cual viene ocasionado tanto por las capacidades de promoción como las posibilidades de acceso a nuevos clientes potenciales.

### **3.3 Estudio de Mercado.**

Como bien nos define la *American Marketing Association* (AMA), el concepto de investigación de mercados:

“La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. Especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.”<sup>82</sup>

Basándonos en esta definición podemos realizar nuestro estudio de mercado para identificar nuestras oportunidades (clientes potenciales) y nuestros riesgos (competidores). Cabe señalar que en este medio no existen barreras geográficas por lo que resulta mucho más complicado realizar este tipo de análisis, ya que bien podemos tener clientes en Japón o en

---

<sup>82</sup> Bennet Peter D. (ed). *Dictionary of Marketing Terms*. Chicago: American Marketing Association, 1988. p 117.

Canadá, y competidores en Madagascar y en Francia, no se contemplan en buena medida las oportunidades y los riesgos.

Podemos basar la realización de este estudio, analizando los elementos que nos menciona la siguiente receta:<sup>83</sup>

a) Estudio de los Clientes potenciales:

- Características de los demandantes.
- Perfil de los usuarios en Internet.
- Las características de los usuarios son homogéneos por áreas geográficas.
- Edades comprendidas entre los 25 y 49 años.
- Los hombres tienen una mayor propensión a buscar información en la red así como la realización de compras *on line*.

b) Estudio de los posibles competidores:

- Analizar a la competencia dentro y fuera de la red.
- Considerar la globalidad intrínseca de este medio, no existen barreras físicas.
- Análisis detallado de los competidores:
  1. Nombre del competidor y correo electrónico
  2. El alcance de sus acciones: audiencia y accesos, cobertura, público objetivo, etc.
  3. Los factores de atracción: estética, contenidos, utilidad de la página *web* y tipo de sitio *web*.
  4. Estrategias: recursos utilizados (*e-mail*, foros, listas, *chats*, etc), publicidad y promoción, presencia en buscadores y directorios, vínculos con otras páginas, etc.
  5. Promoción exterior: cómo y dónde comunica su presencia en Internet.
  6. Coherencia estratégica.
  7. Comparar los competidores, identificando sus diferencias.

---

<sup>83</sup> Sánchez Álvarez, I. y S. López Ares. *Op. cit.* p 225.

#### **4. Operaciones para la creación de una empresa virtual. Creación de una presencia en Internet.**

En lo primero que hay que pensar después del análisis de oportunidades y de la competencia es el nombre del negocio, ya que esto es lo que nos identificara en todo momento y recordemos que es a nivel mundial.

##### **4.1 Creación de la marca.**

Para la creación de la marca se deben hacer varias consideraciones, por lo que aquí se enlistan las mas comunes para un mayor éxito:

- Internet debe ser considerado como un negocio empresarial o como un medio adicional de comunicación para la promoción de su marca, pero no como ambos a la vez.
- No utilizar nombres comunes. De preferencia un nombre propio específico. Ej: *Amazon.com* no se llama *Books.com*
- Nombre corto. De estructura simple, único, llamativo. Fácil de pronunciar.
- Las marcas en Internet son fácil de olvidar si carecen de una implicación emocional o de un refuerzo adecuado.
- Las marcas en Internet también deben ser visibles en el mundo real., a través de la publicidad.
- No abusar de publicidad en el sitio web. Esto puede llegar a incomodar a los visitantes, además que de tantos nombres que ven no recordaran el nuestro.
- No abusar de los mensajes a clientes potenciales.

Lo que sirve para crear una marca<sup>84</sup>:

- Ø Empezar y terminar el nombre con la misma letra da la sensación de que es un producto o servicio novedoso. Los consumidores recuerdan con facilidad este tipo de nombres por su distintiva estructura lingüística. Ejemplo: *Altima*, de *Nissan*.

---

<sup>84</sup> Delano Frank. *El poder de la marca*. Compañía editorial Continental. México, 2002. pp 43-47.

- Ø Agregar una vocal al final de ciertas palabras del idioma inglés puede transformar una palabra en una marca. Ejemplo: *Lyrica*, en un medicamento para enfermedades psicotrópicas.
- Ø Un nombre que termine con la sílaba *va*, que significa ir hacia delante en las lenguas derivadas del latín, puede tener un atractivo internacional integrado. Ejemplo: PC *Aptiva* de IBM.
- Ø Los nombres que empiezan con las letras *ch* que se asocian a palabras tan familiares como *church*, *charity* y *children*. Pueden traer a la mente ideas de bondad, felicidad y plenitud. Ejemplo: *Cheerios* el cereal de mayor venta en USA.
- Ø Una manera simple de elaborar un nombre masculino de una marca es agregándoles la letra *O* al final. Ejemplo: *Terrano*, camionetas deportivas 4 x 4 de *Nissan*.
- Ø Las letras *q* y *j* pueden implicar que el producto es especial. Ejemplo: *Infinity Q45* y *J30*.
- Ø Si usted quiere sugerir la palabra *sexo* en un mensaje subliminal, la respuesta puede estar en seleccionar un vocablo que empiece con esas letras. Ejemplo: La máquina de afeitar *Sensor*, de *Gillette*.
- Ø Para transmitir la idea de tecnología avanzada, innovaciones científicas o magnífico desempeño. La letra *z* puede resultar muy efectiva si se acomoda con cuidado en el nombre del producto. Ejemplo: *Zoloft* de *Pfizer*, transmite la idea de un medicamento de eficacia superior.
- Ø Los nombres de marcas compuestos de varias sílabas y nueve o más letras pueden transmitir la idea de estatus social e importancia. Ejemplo: *Microsoft*.

Lo que no sirve para crear marcas<sup>85</sup>:

- Ø El uso de una sílaba en un nombre de una marca que se pueda escribir de varias maneras. Esta situación creará confusión en las personas que no se encuentran familiarizadas con el nombre. Ejemplo: en inglés la sílaba *sym* se puede escribir como *sim*, *cim* o *cym*.

---

<sup>85</sup> *Ídem*. pp 47-49.

- Ø Terminar un nombre con las letras *is* la mayor parte de los males y enfermedades terminara con estas letras. Ejemplos: Sífilis, gingivitis, artritis, encefalitis, etc.
- Ø Un nombre de marca que contenga una palabra que se pueda pronunciar de varias maneras, causará confusión.
- Ø Nombres que suenan como malas palabras ya que este tipo de palabras ventilan el enojo y la frustración.

## **4.2 Registro del dominio.**

Un nuevo dominio en Internet nace cada 5 segundos, de acuerdo a estudios realizados por el *PC World Magazine*.

"Un nombre de dominio es básicamente una dirección en Internet para que otras gentes puedan localizarlo a Usted o a su negocio y puedan enviarle un mensaje o visitarlo en su Sitio *Web*. Es como si fuese el domicilio de su empresa, pero en Internet en este caso".<sup>86</sup>

El *Top Level Domain* (TLD) es una parte del nombre del dominio dentro de una dirección en Internet que define la categoría del mismo, tal como<sup>87</sup>:

- **com** para sitios comerciales
- **net** previsto originalmente para los proveedores de servicios de Internet pero usado hoy en día para muchos propósitos
- **org** para las organizaciones no lucrativas
- **gob** para dependencias de gobierno
- **mil** reservado para uso de los militares
- **edu** para las instituciones educativas
- **int** para los tratados o las bases de datos internacionales (no empleado con mucha frecuencia).

---

<sup>86</sup> <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo48.htm>. Consulta en Ferbero 2004.

<sup>87</sup> *Ídem*.

En función del tipo de dominio que se registre será necesario dirigirse a una institución diferente.

Personas morales y físicas: Se puede registrar el nombre completo de la organización (persona), un acrónimo o las marcas de las que sean titulares.

Desde 1999, cuando el ICANN (*Internet Corporation for Assigned Names and Numbers*), un grupo no lucrativo ubicado en Los Angeles, California EUA, acabó con el monopolio de *Network Solutions Inc* en lo que respecta al registro de nombres de dominio, el proceso entero del registro ha cambiado. Ahora usted puede seleccionar un proveedor de entre casi 40 organizaciones en los Estados Unidos, cambiar uno por otro cuando Usted lo desee y tomar el control personal sobre su dominio. Con más organizaciones compitiendo por el mercado de registro de dominios, el resultado ha sido un proceso de registro más sencillo y expedito, un mejor servicio, y en algunos casos, precios más bajos.<sup>88</sup>

En noviembre del año 2000, el ICANN, responsable de supervisar la distribución de nombres de dominio, aprobó siete TLDs adicionales. Los TLDs nuevos son<sup>89</sup>:

- **biz** restringido para negocios
- **info** disponible para cualesquier género de información
- **name** para los registros personales
- **pro** para profesionales registrados tales como abogados, doctores y contadores
- **aero** para cualquier asunto relacionado con el transporte aéreo  
museum para los museos
- **coop** para las cooperativas tales como las uniones de crédito.

Este es el primer grupo de TLDs nuevos que se autoriza desde 1988 y las categorías **.aero**, **.museum** y **.coop** son en este caso TLDs patrocinados.

---

<sup>88</sup> *Ídem.*

<sup>89</sup> *Ídem.*

El ICANN seleccionó estos nuevos TLDs de entre más de 40 sufijos propuestos. Rechazó TLDs tales como **kid**, **site**, **xxx**, **home**, **dot**, y **site**. El ICANN ha venido negociando los acuerdos y contratos con las organizaciones que eligió para el registro y administración de los nuevos dominios.<sup>90</sup>

Durante el año 2000 se contrataron 31,743 dominios nuevos con el ccTLD (country code top level domain) .COM.MX, que representó en aquel entonces una tasa de crecimiento anual del 126.8% (cifras provistas por NIC México), adicionales a los dominios con extensión .COM registrados por empresas mexicanas en ese mismo período (no se cuenta con la referencia, pero se estima que el volumen sea muy semejante al número de dominios registrados en México).<sup>91</sup>

El Registro de nombres de dominio bajo el ccTLD .MX, es administrado por el Centro de Servicios de Información y Registro en Internet, NIC-México, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey por delegación de IANA (*Internet Assigned Names and Numbers*) e ICANN (*Internet Corporation for Assigned Names and Numbers*).<sup>92</sup>

El uso de un dominio es por un plazo determinado, tiene una fecha de inicio y una fecha de vencimiento, y se rige por una serie de políticas, procedimientos y reglamentos en relación al registro, modificación, suspensión, cancelación y disputas de nombres de dominios que Usted acepta al momento de adquirirlo.

En el caso de registro de nuevos dominios en México, el contrato inicial se realiza por dos años y las renovaciones son cada año a partir del tercero, a diferencia del registro de nuevos dominios en los Estados Unidos que pueden ser por 2, 3, 5 y hasta por 10 años.

---

<sup>90</sup> *Ídem.*

<sup>91</sup> <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo59.htm>. Consulta en Febrero de 2004.

<sup>92</sup> *Ídem.*

Para efectos de facilitar las funciones a todas las personas que participan de alguna forma en la operación de un dominio, se designan tres personas de contacto al momento de su registro, esto es, un contacto administrativo, un contacto técnico y un contacto de pago, cuya denominación describe claramente las responsabilidades que tendrá cada uno con respecto a ese dominio en particular.<sup>93</sup>

Para evitar problemas en la operación de su dominio, se recomienda ejecutar las siguientes cinco acciones<sup>94</sup>:

1. Revisar constantemente la situación actual de su dominio y determine si los datos de registro son correctos.
2. Determinar si es urgente hacer un pago o modificar la información del dominio.
3. Designar los contactos administrativo, técnico y de pago más convenientes de acuerdo a sus requerimientos.
4. Solicitar los cambios al dominio y tome de inmediato el control sobre el mismo.
5. Al igual que con los servicios de arrendamiento, energía eléctrica y telefonía, designar a alguien dentro de su empresa como responsable de los contratos del dominio y hospedaje.

#### **4.3 La estructura y el diseño del sitio *web*.**

Cuatro objetivos generales:

- ◆ Atraer visitantes.
- ◆ Llamar y mantener su atención.
- ◆ Motivar la acción del visitante (compra, intercambio de información, etc)
- ◆ Conseguir que los visitantes vuelvan frecuentemente al sitio *web*.

Para lograr esto, la navegación debe ser consecuente y clara, se debe localizar rápido y fácilmente categorías clave del contenido e información. Si no se puede encontrar lo que se busca con pocos *clicks* del ratón, la empresa pierde clientes.

---

<sup>93</sup> *Ídem*.

<sup>94</sup> *Ídem*.

Para tener éxito en los objetivos de negocio que se persiguen y lograr obtener los beneficios de tener presencia en Internet, además de verse reflejado desde luego en el cumplimiento de su programa de ventas, el Sitio *Web* de la organización debe ser un sitio eficiente, un lugar que resulte atractivo a los visitantes y genere el volumen de tráfico necesario.

Su Sitio *Web* debe contribuir a que los clientes se sientan más cerca de su empresa.

Un Sitio *Web* profesional es el resultado de un proceso de diseño y programación en el que se han estudiado los detalles finos en materia de contenido, estructura, forma, colores, imágenes y facilidades, entre otros conceptos. La selección de las técnicas de diseño debe llevarse a cabo con el debido cuidado. Esto requiere desde luego experiencia en diseño *Web*.<sup>95</sup>

Dentro del grupo de visitantes puede encontrarse un volumen importante de clientes potenciales, por lo que el desempeño del Sitio *Web* es crítico para cumplir el objetivo del proyecto.

Es importante considerar las cuestiones técnicas y los productos de *software* en el proceso de diseño del Sitio *Web*.

#### **4.4 ¿Dónde se va hospedar el sitio web?**

Existen dos posibilidades para el hospedaje de una página:

- ♦ Un proveedor de Internet (*Internet Presence Provide, IPP*). Una organización que ofrece servicio de *hosting* además de alguna combinación de contenido y diseño.
- ♦ Un servidor propio.

Se deben considerar tres aspectos al decidir sobre el hospedaje, el precio, el riesgo y el control, con lo cual lo más conveniente es que de entrada se utilice un ISP para ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo aun que el control de la página es menor.

---

<sup>95</sup> <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/espanol/disenoweb.htm>. Consulta en Febrero 2004.

Es el servicio de almacenamiento, acceso y mantenimiento de los archivos que integran un Sitio *Web*. Más importante que el espacio en disco provisto para estos archivos, es el acceso rápido al Internet lo que adquiere mayor relevancia. Una empresa que pretenda hospedar su Sitio *Web* en sus propias instalaciones, requiera invertir una fuerte cantidad en recursos de equipos, sistemas y medios de comunicación generalmente caros. Los servicios de Hospedaje *Web* permiten a las compañías compartir el costo de una conexión rápida a Internet.<sup>96</sup>

Cuando un Sitio *Web* llega a ser muy robusto, es muy probable que el servidor *web* en el que se encuentren instalados los archivos electrónicos que lo integran, sea dedicado única y exclusivamente a atender a este sitio. Este servicio se conoce como Hospedaje *Web* dedicado. En este caso, el equipo de cómputo que funciona como servidor *web* puede ser propiedad de la empresa que publica el Sitio *Web* o del propio proveedor de Internet.<sup>97</sup>

## **5. Decisiones relacionadas con la salida al mercado.**

### **5.1 Plan de Marketing y promoción.**

La línea de fondo en la construcción del tráfico es el marketing; la publicidad y la promoción del sitio de comercio electrónico, tanto en línea como fuera de línea, son cruciales para el éxito. El contenido debería elevarse, el diseño y la tecnología deberían soportar las ofertas y los productos deberían estar respaldados por el servicio. Incluso con todo esto, si nadie sabe que el sitio es estupendo, nadie lo visitará.

Las técnicas de marketing, publicidad y promoción que se elijan y la forma en la que vayan a combinarse y encajar dependerán del presupuesto (que afectará a la estrategia) y, aunque si bien es cierto que un presupuesto más grande puede comprar más, utilizar un presupuesto con prudencia es igual de importante. Incluso con un presupuesto más pequeño se podrán

---

<sup>96</sup><http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/espanol/sitioweb.htm>. Consulta en Febrero 2004.

<sup>97</sup> *Ídem.*

poner en práctica numerosas técnicas para promocionar el sitio y aumentar el tráfico. Lo que sea adecuado para cada uno es lo que importa.<sup>98</sup>

#### Atracción de tráfico con el sitio y el mensaje.<sup>99</sup>

En la promoción tradicional, el *modus* operando es la interrupción. Los anuncios interrumpen la televisión, la radio, las publicaciones y (en forma de vallas publicitarias, anuncios en taxis y letreros en los autobuses) las autopistas y caminos por los que pasamos cada día. En la televisión y la radio públicas, donde los mensajes comerciales no interrumpen durante la programación, los mensajes del patrocinador sí se introducen entre los programas. Los esfuerzos de relaciones públicas tienen como objetivo colocar un mensaje en medios de publicación o de emisión. Nuevamente, esto es una inserción de información persuasiva en nuestra experiencia.

Sin embargo, en la promoción de Internet, la interrupción no es la técnica más efectiva. Los usuarios desprecian el correo electrónico comercial no solicitado, se toman a mal las intromisiones en los foros de debate y están hartos de la publicidad. Para hacer llegar el mensaje en la mayoría de las empresas de Internet, lo que funciona de forma bastante más efectiva que la interrupción es una combinación entre la atracción y el permiso.

La base de un plan de marketing debería ser un sitio que cumpliera sus promesas, proporcionara algo de valor al cliente y estableciera identidad y credibilidad. El marketing no es solamente venta; también implica la creación de una necesidad. Se trata de hacer que la gente quiera algo y de hacer que lo quiera tanto como sea posible. El marketing es en parte el producto, en parte la presentación, en parte el precio y en parte la posición. El primero de los objetivos de un plan de marketing no sólo debe ser crear un sitio que obligue a los clientes a visitarlo de nuevo, sino también hacer que éstos les digan a sus amigos que tuvieron una estupenda experiencia en el sitio y el valor que recibieron. Dicho de forma sencilla, no hay mejor forma de montar una publicidad de palabra que ofreciendo un

---

<sup>98</sup> Kienan Brenda. *Op. cit.* p 255.

<sup>99</sup> *Ídem.*

producto de calidad. El propio sitio web debería ser tal producto de calidad. El sitio podría ser un destino, una referencia, un punto de distribución o una diversión. Pero primero debe atraer a su base de clientes y después recompensar a aquellos cuyas visitas sean el resultado de los esfuerzos de promoción.

## **5.2 Financiamiento de una empresa de Internet.**

Al igual que en otros proyectos de inversión para su empresa, cuando usted ha tomado la decisión de integrar estas nuevas tecnologías de Internet en su negocio, tendrá seguramente que tomar una decisión acerca de la mejor alternativa para llevar a cabo el desarrollo de su Sitio *Web* en Internet.

Muy probablemente tendrá usted en sus manos propuestas con diversos montos de inversión. La mejor alternativa podría no ser la de menor costo, tal vez tampoco la de mayor costo.

En todo proyecto de inversión, la selección de la mejor alternativa no se basa única y exclusivamente en el monto de la inversión sino en el ROI (por sus siglas en inglés *Return On Investment*), factor que nos define en forma precisa el monto del rendimiento sobre la inversión y que nos permite comparar numéricamente dos o más alternativas de inversión.<sup>100</sup>

En el caso muy particular de los proyectos de desarrollo de Sitios *Web*, la cuestión fundamental no es el costo del proyecto, sino el potencial rendimiento sobre la inversión generado por la mercadotecnia en Internet tras haber implementado el Sitio.

El analizar estos factores de inversión, rendimiento, oportunidades, etc; le permitirá llegar a una buena determinación del financiamiento que requiere para el proyecto, es de suma importancia antes que nada el considerar las limitaciones existentes para financiar este tipo de negocios.

---

<sup>100</sup> <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo35.htm>. Consulta en Febrero 2004.

El financiamiento de las empresas en Internet está fuertemente condicionada por las características de este tipo de empresas:

- ♣ La realización de fuertes inversiones en I+D<sup>101</sup> y publicidad con la finalidad de crear sitios con fuerte atracción para los usuarios.
- ♣ Las reducidas barreras de entrada para los posibles competidores, impide pronosticar el número y fortaleza de los competidores.
- ♣ La escasez de elementos de juicio para conocer la demanda de los productos ofrecidos en la red y los márgenes que se podrán generar.

La dificultad de valoración de estas empresas ha hecho que el mercado financiero cambie en gran medida por que:

- ♦ La información contable clásica no recoge adecuadamente la valoración de estas empresas.
- ♦ Carecen de historiales de estados financieros fiables.
- ♦ Se han diseñado nuevos métodos de valoración para las empresas de Internet. Indicadores: múltiplo de ingresos por ventas, de los visitantes únicos, de páginas visitadas, de suscriptores y usuarios registrados, etc.
- ♦ Se han creado nuevos mercados dentro de las Bolsas donde se facilita la cotización en Bolsa a empresas que no cumplen con los requisitos de información tradicionalmente admitidos, a cambio de una mayor y más frecuente información sobre las empresas, y para generar confianza en los inversores mediante reglas de transparencia informativa y liquidez.

Pero dejémonos un poco de los inconvenientes que quizá analizando el siguiente capítulo, éstos se reduzcan.

---

<sup>101</sup> I+D. Investigación y desarrollo.

## Capítulo IV El financiamiento en México.

### 1. Enfoques del Financiamiento.

Cuando se habla de financiamiento, lo primero que piensa la gente es conseguir prestado, lo que para la pequeña y mediana empresa puede resultar contraproducente, ya que casi nunca realizan una evaluación para saber si de verdad necesitan dinero o capital.

Cuando una persona o empresa requiere solicitar financiamiento o invertir a largo plazo, acude al mercado de capital; cuando es a corto plazo lo hace en el mercado de dinero. Para ejemplificarlo, supongamos que una empresa requiere invertir en maquinaria o en un nuevo local, y esta inversión va a ser permanente, así, como es largo plazo requiere financiamiento del mercado de capital. En cambio, si va a comprar mercancía, pagar a proveedores o cubrir la nómina, recurre al mercado de dinero o al de capital.<sup>102</sup>

Cuando se trata de financiar algo que requiere inversión a largo plazo, siempre debe obtenerse financiamiento a largo plazo. Cuando se va a invertir en el corto plazo, como en mercancías, clientes o efectivo para que funcione el negocio, el financiamiento puede ser a corto o largo plazo. Si es a largo plazo se conoce como capital de trabajo permanente, ya que se obtuvo de alguna fuente de capital y se destina a la operación diaria y normal de la empresa. Lo ideal es que este capital de trabajo permanente sea financiado con capital de los propietarios. Los bancos pueden financiar el capital de trabajo temporal.

Un aspecto importante del financiamiento es que las decisiones fundamentales de un negocio, como crearlo o crecer, siempre deben financiarse con recursos de largo plazo. Ahora bien, para que estas inversiones funcionen también se requieren inversiones a corto plazo, inversiones en capital de trabajo.

Podemos analizar tres enfoques de financiamiento generales para la empresa:

---

<sup>102</sup> Villegas Hernández, E. y R. M. Ortega Ochoa. *Op. cit.* P 218.

## **1.1 Financiamiento con capital contable.**

Uno de los problemas a los que se enfrenta este tipo de financiamiento es, que no es fácil encontrar un socio que quiera aportar una suma de capital y muchas veces el accionista o propietario no tiene la cantidad suficiente o no quiere hacerlo. Sin embargo dadas las condiciones económicas y fiscales que imperan en México, se puede decir que esta es la mejor alternativa de financiamiento. El financiamiento con capital contable consta de aportaciones de los socios, para lo cual se emiten acciones, comunes y preferentes, que confieren a los accionistas derechos patrimoniales (económicos) y corporativos (administrativos).

Los derechos patrimoniales<sup>103</sup> son: el derecho a dividendo, que es la parte de la utilidad que le corresponde al dueño de la acción, y el derecho a liquidación, que es la parte de la empresa que le queda al dueño de una acción cuando la empresa es liquidada.

El socio que participa con acciones preferentes tiene derecho a recibir un dividendo preferente y a que se le liquide, en caso de que fracase la empresa, antes que los otros accionistas. Pero recibe tal dividendo solo si hay utilidades y la liquidación si la empresa fracasa y quiebra.

Por otro lado, puede ser mejor para el accionista invertir el capital en un banco, en una obligación o en un bien inmueble de arrendamiento. Los accionistas preferentes están a expensas de lo que decidan los accionistas comunes.

Los accionistas comunes también tienen derecho a dividendo, que es la parte de las utilidades que les pagan a los socios, y a liquidación, aunque no de forma preferente.

El principal objetivo del accionista es aumentar el valor de su capital mediante una administración eficiente y satisfacer una necesidad del mercado con sus productos o servicios.

---

<sup>103</sup> *Ídem*. pp 219-229.

Los derechos corporativos<sup>104</sup> principalmente son:

1. El derecho de tanto, que otorga a los socios la preferencia para suscribir cualquier aumento de capital de manera preferente para mantener su porcentaje de tenencia.
2. El derecho a voto que otorga cada acción.
3. El derecho de minoría, que otorga al accionista o grupo de accionistas que tengan un 25% del capital la posibilidad de tener un miembro dentro del consejo de administración de la empresa. Así este grupo adquiere una presencia importante en las decisiones importantes de la empresa.
4. El derecho de minoría de 33% que permite al accionista o grupo de accionistas oponerse, a las decisiones de la asamblea de accionistas.

Con lo antes mencionado nos damos cuenta que el empresario podría convencer a nuevos socios para que aporten capital sin que tengan que intervenir de manera preponderante en la administración, estableciendo diferentes tipos de acciones en la escritura constitutiva.

En este contexto, una opción es la asociación estratégica de empresas en una compañía integradora, con lo que ahorran gastos. Es preciso calcular la parte proporcional de cada empresa participante. Otra forma de financiarse sin perder la independencia son las uniones de crédito, sociedades anónimas con personalidad jurídica propia y autorizadas para operar en el mismo ramo de sus socios. Tienen varios objetivos para facilitar y promover las actividades económicas de las participantes. Una forma más son las integradoras de empresas micro, pequeñas o medianas, con las que se pretende elevar la competitividad de los socios, favorecer su especialización y consolidar su presencia. Prestan servicios especializados de asesoría, técnicos y tecnológicos.

## **1.2 Financiamiento por medio de Obligaciones.**

La segunda alternativa de financiamiento es la emisión de obligaciones o pagarés, que son títulos de crédito con vencimiento a más de cinco años. Los emite una sociedad anónima,

---

<sup>104</sup> *Ídem.*

tienen garantía hipotecaria o quirografaria. La garantía hipotecaria significa que el título esta amparado por un bien inmueble y la garantía quirografaria que sólo lo respalda la buena firma.<sup>105</sup>

La emisión de la obligación puede ser en pesos o en otra divisa, pero a su vencimiento será liquidada al equivalente en pesos. Pueden colocarse en varias series en distintos momentos. La característica principal es que pueden amortizarse en una sola exhibición al vencimiento, con lo que se reduce el costo del financiamiento.

Para emitir obligaciones públicamente hay que cumplir varios requisitos bursátiles (por ejemplo Cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores) y pagar los costos de los trámites ante un notario. Una colocación privada entre conocidos requiere el costo notarial y reunir a quienes quieran prestarle a la empresa a cambio de un pago de interés periódico y esperar largo tiempo para recuperar su capital, con los riesgos de una devaluación o su decremento por la inflación.<sup>106</sup>

Esta forma de financiamiento resultaría atractiva si se puede darse en las empresas con la emisión de pagarés a mediano plazo, en lugar de emitir obligaciones y sin incurrir en el costo de la emisión, siempre que haya alguien, que puede ser el mismo dueño o algún familiar, que quiera otorgar un préstamo a este plazo. Si se documenta la deuda, una parte del interés se deduce; además, al vencimiento el empresario puede hacer el pago sin ningún problema.

### **1.3 Financiamiento a través del Préstamo bancario.**

El grave problema de este tipo de financiamiento con préstamo bancario es que no ofrece ningún periodo de gracia y el deudor tiene que empezar a pagar desde el principio capital e interés. Por lo que la cantidad solicitada debe ser mayor a la necesaria, para empezar a pagar de inmediato, por lo que el costo de la deuda se eleva.

---

<sup>105</sup> *Ídem.*

<sup>106</sup> *Ídem.*

Los puntos fundamentales para obtener cualquier crédito son el entorno socioeconómico de la empresa, la administración buena y honesta, las garantías (que dependen de que el crédito sea de habilitación o avío, refaccionario, hipotecario, prendarios, financiero o de factoraje) y la situación financiera.<sup>107</sup>

Mencionemos cuatro formas de amortización de los créditos (es decir, el pago del financiamiento):<sup>108</sup>

1. Pagos iguales o anualidades. Los pagos se hacen por un mismo importe que cubre capital e interés. El interés de los primeros pagos es mayor que el de los últimos debido a que el saldo insoluto (la cantidad pendiente de amortizar) es mayor y sobre esta cantidad se hacen los cálculos para el pago total de la deuda e interés.
2. Amortizaciones iguales más interés sobre saldos insolutos. El importe a pagar del capital es igual en cada periodo y el interés sobre el saldo se reduce progresivamente.
3. Pago periódico del interés y el capital el vencimiento. En esta forma de amortización era común que el periodo de gracia se ampliara hasta el vencimiento del crédito, es decir, durante su vigencia se pagaba el interés y no el capital, que se dejaba al vencimiento. Se utilizaba en el pago de bonos y obligaciones. Actualmente en México las obligaciones se amortizan a partir de la mitad de la vigencia o vida de la emisión y a tasa variable.
4. Interés capitalizable. Con esta forma se “capitaliza” el interés y los pagos iniciales son más bajos, pues al principio ni siquiera alcanzan a cubrir el interés. Al paso del tiempo, el importe se incrementa y los pagos son mucho más elevados.

---

<sup>107</sup> *Ídem.*

<sup>108</sup> Ochoa Setzer Guadalupe. *Administración Financiera*. Mc Graw Hill. México 2002. pp 57-69.

## **2. Financiamiento que otorga la Banca de Desarrollo.**

El sistema financiero mexicano no da respuesta a todos los requerimientos de financiamiento para el desarrollo, especialmente los proyectos de más alto riesgo o que otorgan menos rendimiento. La banca privada canaliza sus recursos a los proyectos que ofrecen mejores garantías por la solvencia moral y económica de quienes los emprenden. La banca de desarrollo debe diversificar el riesgo que plantea cada crédito y otorgar financiamiento a largo plazo y líneas de descuento, para convertirse en promotora de desarrollo y responder a la política económica del Estado. A pesar de que el financiamiento de la banca de desarrollo enfrenta crisis y dificultades, Nacional Financiera y el Banco de Comercio Exterior cumplen con la misión de financiar el desarrollo de las empresas en México.

### **2.1 Nacional Financiera, S.N.C (Nafinsa)**

En Nacional Financiera constantemente se están renovando para atender las necesidades de financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información para una empresa nueva o que ya tenga algún tiempo funcionando. Sin importar cuál es el giro de la empresa, reitero si está por empezar el negocio o si se quiere consolidar su crecimiento.

Uno de los programas que se manejan en este momento en NAFINSA en el crédito Pyme, tratare de explicarlo brevemente, tocando los puntos fundamentales de información para su mejor conocimiento.

#### **“Crédito Pyme”**

**El Objetivo de crédito PYME.** Es el apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas que quieren establecerse o hacer crecer su negocio, ofreciéndoles la capacidad económica para obtener capital de trabajo o adquirir activos fijos.<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> <http://www.nafinsa.com.mx>. Consulta en Diciembre de 2003.

Esta dirigido principalmente a:

- Ø Micro, pequeñas y medianas empresas, así como personas físicas con actividad empresarial, de los sectores industrial, comercial y de servicios.
- Ø Empresas en operación (aquellas empresas ya constituidas, con al menos 2 ejercicios fiscales terminados).
- Ø Empresas nuevas (aquellas empresas que comienzan su actividad que ya están dadas de alta en Hacienda, no se aceptan proyectos).

Quizá nos parezca atractivo pero surge la pregunta ¿y en realidad para qué me sirve?, la respuesta queda explicada con las características de este crédito, las características son las mismas tanto para una empresa nueva como para una empresa que ya tenga tiempo operando, la única variación es que las empresas que ya operan no tiene período de gracia en el pago del crédito.

#### **Características del crédito.<sup>110</sup>**

a) En primer lugar este crédito se puede invertir en dos rubros:

- Capital de Trabajo.
- Activos fijos (maquinaria, equipo).

#### Para Capital de Trabajo:

b) Se otorga a una Tasa fija con plazos a elegir hasta 18 meses.

c) Se obtiene de manera sencilla ya que no es necesario otorgar una garantía Hipotecaria por parte de la empresa solicitante. Solamente un obligado solidario (Aval) debe firmar en proporción de 1 a 1, es decir, el patrimonio (bienes inmuebles libres de gravamen) del obligado solidario deben ser igual al valor total del crédito solicitado.

d) Los montos del crédito van desde \$50,000 hasta \$300,000 pesos.

#### Para Activo Fijo:

b) Se otorga a una Tasa fija con plazos a elegir hasta 36 meses y 4 meses de gracia adicionales.

---

<sup>110</sup> *Ídem.*

- c) La garantía que se pide es el bien adquirido y un obligado solidario (Aval) que firme en proporción de 1 a 1, es decir, el patrimonio (bienes inmuebles libres de gravamen) del obligado solidario deben ser igual al valor total del crédito solicitado.
- d) Los montos del crédito van desde \$50,000 a \$400,000 pesos, con un máximo a financiar del 80% del valor del activo fijo.
- e) Cobran una comisión de apertura que es del 1.5% del monto del crédito solicitado.

### **¿Qué requisitos piden para obtener el crédito?<sup>111</sup>**

1. En un primer plano debemos considerar estos requisitos de dos tipos: para Personas Morales y para Personas Físicas con Actividad Empresarial.

En el caso de Personas Morales contar, con un obligado solidario, preferentemente deberá ser el principal accionista del negocio, el cual debe contar con bienes inmuebles (libres de gravamen) y un adecuado historial en el Buró de Crédito.

En el caso de ser Personas Físicas, contar con un obligado solidario, el cónyuge si se encuentran casados bajo el régimen de sociedad conyugal, el cual debe contar con bienes inmuebles y un adecuado historial en el Buró de Crédito.

2. En segundo plano para empresas de reciente creación y empresas que ya están operando: descripción del proyecto a financiar (mercado, monto de inversión y premisas económicas), plan de negocios, estados financieros proyectados y en su caso, contratos vigentes. Además de la Información legal, tanto para personas Morales como para Personas físicas con actividad empresarial.

Personas Morales:

- Escritura constitutiva y estatutos sociales actualizados con datos del R.P.P. (Registro Público de la Propiedad).
- Escritura de otorgamiento de poderes con datos del R.P.P.
- Reporte del Buró de Crédito reciente.

---

<sup>111</sup> *Ídem.*

- Estados de cuenta de los últimos 2 meses de la cuenta de cheques donde se aprecien los movimientos propios del negocio.

Personas físicas con actividad empresarial:

- Identificación oficial vigente.
- Comprobante de domicilio reciente.
- Alta ante la S.H.C.P.
- Cédula de identificación fiscal.
- Acta de matrimonio para validar el régimen matrimonial (en caso de estar casado).
- Dos últimos estados financieros anuales (incluir analíticas) y un estado parcial con antigüedad no mayor a 90 días.
- Declaración anual de los dos últimos ejercicios fiscales y las últimas declaraciones del año en curso de pagos provisionales a la fecha de la solicitud.
- Declaración patrimonial reciente del obligado solidario o aval.

## **2.2 Banco Nacional de Comercio exterior, S.N.C (Bancomext).**

Una segunda alternativa que se tiene en México para obtener un financiamiento por medio de la banca de desarrollo es que nos propone Bancomext, denominada “Garantías”, comúnmente utilizadas para fomentar y apoyar la actividad exportadora.

Estas garantías cubren a la comunidad exportadora y bancaria nacional contra los riesgos de falta de pago de los créditos otorgados desde la etapa del ciclo productivo hasta la comercialización de un bien o servicio de exportación. Así, Bancomext ofrece dos tipos de garantías:

- Ø Las garantías financieras<sup>112</sup>, que se canalizan a través de la banca comercial, y que contribuyen a que los bancos otorguen a los exportadores nacionales recursos destinados a capital de trabajo, a ventas de exportación y a proyectos de inversión,

---

<sup>112</sup> <http://www.bancomext.com.mx>. Consulta en Diciembre de 2003.

colaborando con la incorporación de un mayor número de pequeñas y medianas empresas a la cadena productiva destinada a la exportación.

Las garantías financieras de Bancomext se ofrecen exclusivamente a través de los bancos comerciales (bancos de primer piso). Su objetivo es cubrir a la banca comercial la posibilidad de falta de pago de su acreditada, sin importar si el fondeo de los recursos proviene de Bancomext o de cualquier otra fuente.

Su objetivo es que se canalicen más recursos de corto plazo al financiamiento de la producción y las ventas orientadas a la exportación, y de largo plazo para proyectos de inversión que incrementen la capacidad exportadora de las empresas.

Se cubre entre el 50% y el 70% de créditos canalizados a empresas exportadoras, directas o indirectas, cuya calificación de cartera sea A o B. Todos los sectores podrán ser apoyados, con la excepción de los productos primarios.

El monto máximo de financiamiento no podrá exceder de un millón de dólares para corto plazo, y de dos millones de dólares para largo plazo.

Para que un banco comercial pueda comenzar a cubrir sus operaciones, es necesario que firme el Contrato Marco de Garantía Líquida para el Impulso de las Empresas Exportadoras (GLIEX) con Bancomext.

Ø Las garantías de riesgo político<sup>113</sup> que se ofrecen a empresas exportadoras directas. Su objetivo es cubrir a la empresa de la posibilidad de falta de pago de su comprador en el extranjero por motivos políticos.

Esta garantía protege a las empresas exportadoras de la falta de pago por parte del importador debido a riesgos políticos ocurridos en el país de destino de las mercancías, una vez que éstas fueron recibidas por el comprador.

---

<sup>113</sup> *Ídem.*

Al cubrir la pérdida neta que el exportador sufre por dicho incumplimiento, la garantía de post-embarque impulsa a las empresas mexicanas para concretar ventas en los mercados internacionales.

Se cubre hasta 90% del crédito del valor de la factura de exportación, y se ofrece a las empresas a través de una ventanilla única.

### **3. Financiamiento otorgado por la Banca Comercial.**

Los tipos de financiamiento más comunes del Sistema Bancario Mexicano son los siguientes:

- Ø **El préstamo personal.** Se otorga a personas físicas; por plazos de tres, seis, nueve u once meses, con una tasa de interés global y una comisión por apertura. Se paga mensualmente y se documenta mediante pagaré y con aval.<sup>114</sup>
- Ø **Préstamo quirografario.** Su garantía es la solvencia moral y económica del solicitante, en ocasiones requiere de aval. Tiene un plazo de hasta un año, pero en la práctica se maneja a 90 días. Se destina para resolver problemas transitorios de efectivo, pero nunca para invertir en bienes de capital.<sup>115</sup>
- Ø **Descuento.** Consiste en transferir en propiedad títulos de crédito a una institución de crédito, que pagará en forma anticipada un valor nominal menos una suma equivalente a los intereses que devengaría entre la fecha en que se recibe y le de su vencimiento, más una comisión por la operación. Se realiza en un plazo de hasta 10 años, pero en la práctica es a 90 días.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> Villegas Hernández, E. y R. M. Ortega Ochoa. *Op. cit.* pp 263-266.

<sup>115</sup> *Ídem.*

<sup>116</sup> Mansell Carstens Catherine. *Las nuevas finanzas en México.* Milenio, México, 1993. p 158.

- Ø **Préstamo con colateral.** Es un préstamo como el quirografario más garantías reales, como documentos de la cartera de cliente o contrarecibos de empresas.<sup>117</sup>
- Ø **Préstamo prendario.** Este préstamo guarda una estrecha relación con los almacenes generales de depósito y las instituciones de crédito, ya que estas otorgan el préstamo contra la garantía de los inventarios por medio de certificados de depósito. El plazo legal es de 10 años pero en la práctica se hace a 90 días.<sup>118</sup>
- Ø **Crédito documentario.** Una institución bancaria se compromete, mediante créditos establecidos, a pagar a través de sus bancos corresponsales por cuenta del acreditado el importe de bienes específicos a un beneficio dado contra documentación.<sup>119</sup>
- Ø **Crédito en cuenta corriente.** Préstamos contratados para que los clientes de las instituciones bancarias dispongan, en el momento que lo deseen, de una suma acordada con cheques o tarjeta.<sup>120</sup>
- Ø **Préstamo para la adquisición de bienes de consumo duradero.** Se otorga a persona físicas a plazos de 6, 12, 18 y 24 meses. La forma de pago es mensual, con una tasa de interés global y una comisión por apertura.<sup>121</sup>
- Ø **Crédito de habilitación o avío.** Préstamo a corto o mediano plazo para fomentar los elementos de producción o transformación de la actividad industrial, agrícola y ganadera.<sup>122</sup>
- Ø **Crédito refraccionario.** Préstamo a mediano y largo plazo que sirve para fomentar la producción o transformación de artículos industriales, agrícolas o ganaderos.<sup>123</sup>

---

<sup>117</sup> *Ídem.*

<sup>118</sup> *Ídem.*

<sup>119</sup> Villegas Hernández, E. y R. M. Ortega Ochoa. *Op. cit.* pp 263-266.

<sup>120</sup> Mansell Carstens Catherine. *Op cit.* p 158.

<sup>121</sup> Villegas Hernández, E. y R. M. Ortega Ochoa. *Op. cit.* pp 263-266.

<sup>122</sup> *Ídem.*

- Ø **Crédito con garantía inmobiliaria.** Se conoce comúnmente como préstamo hipotecario. Está destinado a la adquisición, edificación y mejoramiento de inmuebles.<sup>124</sup>
- Ø **Préstamo con garantía de unidades industriales.** Se documenta con pagarés, previamente formalizado con un contrato ratificado ante notario. Debe ser utilizado para consolidar pasivos o para tesorería, nunca para adquisición o construcción de inmuebles.<sup>125</sup>

#### 4. Financiamiento del sistema informal.

En el sistema financiero informal hay alternativas como los préstamos de parientes o amigos, el crédito de aboneros y agiotistas y las cajas populares. Analicemos un poco más a fondo cada alternativa:

- Ø **Préstamo de parientes o amigos.** Son préstamos solidarios que casi nunca se paga interés. Es común encontrar que un padre le prestó a un hijo para que comprara un departamento y le cobrara la tasa de interés que le pagaría el banco. También se pueden mencionar los casos de préstamos que las empresas otorgan a sus empleados, el patrón o la patrona, etc. Tienen la ventaja del buen cobro, ya que existe una relación laboral que los une.
- Ø **El préstamo de negocio.** Este préstamo se da en el campo cuando los agricultores o ganaderos reciben algún anticipo de sus clientes; en este caso la transacción puede ser la venta anticipada. En el caso de los comerciantes, algunos de las fabricantes les otorgan crédito y éstos, a su vez, otorgan crédito a sus clientes. Una característica indispensable para estas transacciones es la buena reputación de la persona.<sup>126</sup>

---

<sup>123</sup> Mansell Carstens Catherine. *Op. cit.* p 158.

<sup>124</sup> *Ídem.*

<sup>125</sup> Villegas Hernández, E. y R. M. Ortega Ochoa. *Op. cit.* p 263-266.

<sup>126</sup> *Ídem.*

- Ø **El crédito de los aboneros.** Es una atractiva forma de financiamiento ya que cumple con el objetivo de fomentar la actividad económica del que vende y al mismo tiempo, de manera sencilla, da al comprador la posibilidad de adquirir los bienes.<sup>127</sup>
  
- Ø **El crédito de los agiotistas.** Existen personas que tiene dinero sobrante para prestar, son muy mal vistas de hecho, aunque se considere una operación ilegal, documentan sus préstamos para garantizarlos, aparte de que solicitan alguna garantía, como joyas, autos o bienes inmuebles. Su importancia es tal que son la única alternativa de financiamiento para mucha gente. La característica de los agiotistas es que otorgan créditos sin fomentar la actividad productiva o solidaria; simplemente buscan el beneficio económico de cobrar un interés muy elevado o quedarse con el bien empeñado.<sup>128</sup>
  
- Ø **Crédito de una caja popular.** Otorga préstamos a sus miembros a menor tasa y sin todos los requisitos que exige un banco.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> *Ídem.*

<sup>128</sup> *Ídem.*

<sup>129</sup> *Ídem.*

## Capítulo V Ejemplos de empresas virtuales.

### 1. Empresas norteamericanas.

#### 1.1 Amazon.com. El ícono del comercio electrónico.



Amazon empezó de librero, pero pronto asumió el modelo entonces imperante: preocúpate sólo de crecer y deja los números negros para más adelante. En esos momentos se trataba de hacerse hueco, de ser el primero, el más grande.... Y ciertamente no lo hizo mal, porque ha conseguido que pensar en libros en la Red sea pensar en Amazon, y pensar en comercio electrónico en general, también.

Así, extendió sus tentáculos lejos de su tierra natal y se metió a vender prácticamente cualquier cosa. Ya tiene tiendas abiertas en el Reino Unido, Alemania, Japón y Francia. Tampoco se puede decir que se le fuese la mano en sus ansias imperialistas: en el último trimestre las ventas fuera de Estados Unidos han subido un 81%, aportando buena parte del crecimiento de los ingresos.<sup>130</sup>

<sup>130</sup> <http://www.baquia.com/com/20020123/art00018.html>. Consulta en Marzo 2004.

A la venta de libros, discos y música fue añadiendo juguetes, electrónica, *software*, coches; hasta hacer prácticamente imposible no encontrar algo en su escaparate.

Su cifra de negocio crecía espectacularmente, tanto como los millones de dólares que perdía cada mes. Cuando el *Nasdaq*<sup>131</sup> chocó contra el techo y comenzó a caer con estrépito, los modelos de negocio basados en el sacrificio de la rentabilidad en aras del crecimiento comenzaron a estar bajo sospecha. Más de un analista se apresuró a poner en duda la viabilidad de un gigante con pies de barro y comenzó a fabricar un ataúd a su medida.

La paciencia de los inversores se agotó. Durante varios años *Amazon* fue presentando pérdidas cada vez más multimillonarias que trataba de justificar con su imparable crecimiento. Pero el mercado ya no estaba para bromas, y comenzó a presionar a la tienda *on line* a presentar cifras positivas o atenerse a perder todo su apoyo. Jeff Bezos, director de *Amazon*, se defendía diciendo que su negocio principal (libros, vídeos y CDs) ya era rentable, prueba evidente de que los nuevos lanzamientos de la tienda algún día también lo serían.<sup>132</sup>

Pero no, cayó el último grano del reloj de arena y *Amazon* se vio forzada a recular. Tocaba recortar gastos y sacrificar el crecimiento para presentar beneficios en el plazo más corto posible. Antes de que fuese demasiado tarde.

*Amazon* se puso manos a la obra para reducir el "debe" de sus libros de contabilidad. Comenzó a despedir gente, a cerrar centros de distribución y a minimizar los gastos de marketing. También optimizó el rendimiento de sus operaciones, abrazando Linux para ahorrar costes tecnológicos (hasta un 25%), y mejorando los procesos de e-fulfillment<sup>133</sup>, con lo que ha ahorrado 21 millones de dólares el último año.<sup>134</sup>

---

<sup>131</sup> Bolsa de valores de New York, USA.

<sup>132</sup> <http://www.baquia.com/com/20020123/art00018.html>. Consulta en Marzo 2004.

<sup>133</sup> El *e-fulfillment* trata de "desarrollar una metodología para integrar sistemas de información entre las tiendas virtuales y el operador logístico, y ver que capacidades tienen los operadores en aspectos como las entregas urgentes, la gestión de los pedidos, el cobro contrareembolso las entregas o las devoluciones entre otras funciones".

<sup>134</sup> <http://www.baquia.com/com/20020123/art00018.html>. Consulta en Marzo 2004.

Pero *Amazon* no cejó en su empeño de mejorar su negocio. A cada movimiento de contracción seguía uno de dilatación, acuerdos<sup>135</sup> y proyectos que no significasen un gran desembolso pero sí ampliar y diversificar las fuentes de ingresos, una reestructuración de su modelo<sup>136</sup> que consiguiese que el freno en la inversión no mermase su cuota de mercado.

Así amplió el negocio mediante alianzas y nuevas incitativas: cogió el timón *on line* de la tienda de juguetes *Toys 'R' Us*, lanzó un canal de viajes, ofreció suscripciones a revistas, potenció las ventas de productos de segunda mano y recientemente se ha hecho con los restos de la tienda de equipos electrónicos e informáticos de *Egghead.com*.

Sus esfuerzos no fueron baldíos, y pronto se reflejaron en sus resultados. Aunque siguió en números rojos hasta final del año 2000, sus pérdidas tendían a cero. En el tercer trimestre de 2001 ya las recortó un 30%, dejándolas en 170 millones de dólares, consiguiendo incluso mantener el crecimiento, aunque mínimo, de sus ingresos: de 638 a 639 millones de dólares.<sup>137</sup>

El usuario de *Amazon* se puede felicitar de la bonanza financiera de su tienda. El mismo día en que dio a conocer sus históricos resultados, la compañía anunció que extenderá permanentemente la oferta que lanzó para la campaña navideña: las compras superiores a 99 dólares se premiarán con el envío gratuito.

"En general, hay dos tipos de comercios: los que trabajan duro para incrementar los precios y los que lo hacen para abaratarlos", dice Bezos. "Los dos modelos de negocio pueden tener éxito, pero nosotros hemos optado por el segundo", añade.<sup>138</sup>

El director de *Amazon* reconoce que la política de precios puede traerles nuevos dolores de cabeza a corto plazo, pero a la larga repercutirá en el aumento en el número de

---

<sup>135</sup> Alianzas con otras empresas, similares a la que alcanzó con los jugueteros *off line* Toys'R'Us, para lanzar nodos de comercio electrónico conjuntamente.

<sup>136</sup> Amazon.com se ha reestructurado internamente para potenciar cinco segmentos: comercio y *marketing: software*; servicios, ventas y desarrollo de negocio; arquitectura y plataformas de software, así como operaciones y servicio al cliente.

<sup>137</sup> <http://www.baquia.com/com/20020123/art00018.html>. Consulta en Marzo 2004.

<sup>138</sup> *Idem*.

compradores: "Seguiremos aumentando la productividad y trasladando los beneficios a los clientes".<sup>139</sup>

En el pasado, las apuestas por tirar los precios como fórmula de atraer visitas a la tienda costaron más de una víctima entre los tenderos, que recortaban sus márgenes hasta niveles insostenibles. *Amazon* marca la dirección en que sopla el viento, pero no está muy claro que alguno de sus competidores puede seguir esta estrategia.

Aunque Bezos dice que es una apuesta muy calculada, no está claro entre los analistas que sea el camino a seguir. Unos piensan que acabará pasando factura con el tiempo —el margen del 25% se reduce a un 17-18%, mientras otros creen que terminará con las dudas del cliente a la hora de apretar el botón de "compre ahora".<sup>140</sup>

*Amazon* ha dejado claro que las noticias sobre su muerte fueron grandemente exageradas. Sin embargo, el horizonte plantea nuevas dudas. Ahora se le ha achaca que su crecimiento ya no es el que era y que ha perdido empuje en el núcleo de su negocio, los libros.

En una carrera de fondo, el que mucho aprieta al principio suele llegar a la meta con la lengua fuera y desorientado, sin saber muy bien para donde seguir. *Amazon* ha alcanzado la meta que le habían puesto delante los jueces (mercado, analistas, inversores...). Un objetivo marcado con una exigencia jamás impuesta a ninguna empresa *off line*. En menos de siete años, *Amazon.com* ha conseguido una marca y un prestigio que a otros fuera de la Red les costó decenas de años obtener.

Ahora, a pesar de los incuestionables resultados, los analistas se quejan de que algunas unidades de negocio no crecen como debieran, achacando el sacrificio del crecimiento en pos de la rentabilidad. Exactamente lo contrario que hace poco más de un año. Un aumento del 10% en las ventas para todo el año es un objetivo poco ambicioso, dicen.

Pero por lo menos *Wall Street* también ha cumplido lo prometido: los inversores se han lanzado sobre sus acciones, empujándolas un 24% tras conocer sus resultados. *Amazon* ha

---

<sup>139</sup> <http://www.amazon.com>. Consulta en Marzo 2004.

<sup>140</sup> <http://www.baquia.com/com/20020123/art00018.html>. Consulta en Marzo 2004.

cumplido el objetivo que le habían impuesto. Ahora debe demostrar que no es el final del camino, sino el principio de una nueva etapa.<sup>141</sup>

*Amazon* ha cumplido con creces en el cuarto trimestre de año 2001, ha ganado 5 millones de dólares de los de verdad, "según principios contables generalmente aceptados", y no de los maquillados o *pro forma* que ocultan todo tipo de gastos, con los que se conformaban los analistas para este último período. Son los primeros beneficios de su ajetreada historia.

Los ingresos, 1.120 millones de dólares, también crecen respecto a los 972 millones del cuarto trimestre del año 2000. Excluyendo gastos extraordinarios, *Amazon* ganó 35 millones de dólares, 9 centavos por acción, cuando se esperaban unas pérdidas de 7 centavos sobre unos ingresos de 1.010 millones de dólares.<sup>142</sup>

En el mismo periodo de 2000, la tienda *on line* perdió 545 millones de dólares, mientras que en todo 2001 perdió poco más, 567 millones de dólares, facturando 3.120 millones.<sup>143</sup>

Detrás de las sorprendentes números de *Amazon* se mezcla el recorte de costes con el fuerte aumento de las ventas internacionales, unidos a una larga serie de factores como la mejora de los procesos de *fulfillment*, la desaparición de buena parte de la competencia, el aumento de márgenes (sobre todo en las ventas de artículos de segunda mano, que en el tercer trimestre ya significaron el 17% de las ventas, y cuyos márgenes son del 80%, frente al 25% de las ventas normales), etc.<sup>144</sup>

Para todos los años pretende mantener un crecimiento de los ingresos por encima del 10% y no perder el tren de los beneficios, que estarán por encima de los 30 millones de dólares *pro forma*.

La entrada en rentabilidad de *Amazon* supone un importante espaldarazo para el mundo de Internet, ya que esta librería virtual es el espejo en el que se miran todos los negocios que tienen a la red como protagonista.

---

<sup>141</sup> *Ídem.*

<sup>142</sup> *Ídem.*

<sup>143</sup> *Ídem.*

<sup>144</sup> *Ídem.*

Las medidas que tuvo que tomar este gigante para lograr sus objetivos, son aspectos que no dejan mucho que desear y nos plantean la pregunta ¿Cuánto valió la pena el sacrificio?, entran en juego factores como la Etica y la responsabilidad social por ejemplo:

“El gigante del comercio electrónico Amazon.com anunció hoy el despido de 1.300 empleados, el 15% de su plantilla, y presentó pérdidas algo menores de las esperadas por los analistas. La compañía de Seattle se ha visto obligada a reducir su equipo para lograr su objetivo de alcanzar la rentabilidad durante el cuarto trimestre de este año. La reestructuración tendrá un coste de 150 millones de dólares. Los despidos afectan a un centro de distribución situado en la localidad de McDonough, en el estado de Georgia, que se va a cerrar, y al servicio de atención al cliente ubicado en Seattle. Por lo que respecta a los resultados de la compañía, Amazon.com presentó unas pérdidas de 90,4 millones de dólares durante el cuarto trimestre de 2000, 25 centavos por acción, frente a los 184,9 millones de dólares o 55 centavos por acción del mismo periodo del año anterior. Los analistas habían previsto unas pérdidas de 26 centavos por acción. Durante los últimos tres meses de 2000 las ventas de Amazon.com fueron de 972 millones de dólares, un 44% más que en 1999”.<sup>145</sup>

### **Amazona tus ventas**

En el punto anterior hablábamos de como *Amazon* se estaba convirtiendo en el centro de una red de desarrolladores que, en beneficio propio, desarrollaban aplicaciones que, utilizando los recursos de *Amazon*, pudieran proveerles de ingresos a ellos y, como consecuencia, a la propia empresa.

Ahora *Amazon* vuelve a pensar en más redes. Su inversión en tecnología, más de 1.000 millones de dólares, le ha llevado a tener el mejor sistema de comercio electrónico del mundo, capaz de atender, de forma individual, a 30 millones de clientes. Su propuesta es sencilla: ¿por qué vas a invertir en tecnología de *e-commerce*? Utiliza la nuestra. De esa

---

<sup>145</sup> <http://www.baquia.com/com/20010130/not00040.html>. Consulta en Marzo de 2004.

forma te sale más barato, está garantizada por la prueba diaria y te permite acceder gratis a una carga de *know-how* que no se encuentra en ningún otro sitio.<sup>146</sup>

Empresas como *Target*, *Toys 'R Us* y *GAP* ya han firmado como clientes y confían a *Amazon* la construcción y la gestión de sus *web sites* y/o la oferta de sus productos en la *web* del más famoso comerciante electrónico del mundo. El negocio es tan prometedor que *Amazon* ha creado una filial, *Amazon Servicies*, para que lance el negocio de la tecnología y se convierta en un área de ingresos y márgenes creciente.

Pocas empresas en el mundo pueden equipararse a *Amazon* en esta oferta. Con la única excepción de *eBay* y quizás de *Yahoo*, pocos pueden demostrar los logros de manejar *web sites* capaces de duplicar su número de clientes sin perder la capacidad de ofrecer trato personalizado y comercio electrónico multiproducto que, además, cuenta con herramientas para fomentar la participación de sus usuarios y la generación de red.

Para hacer negocios con *Amazon*, negocios de muchos millones de dólares, no es necesario hablar con ellos. Su *web site* es una “maravilla de autoservicio” y de puesta en juego de sus Activos Digitales<sup>147</sup>. Cualquiera que pase los controles de sus sistemas de rastreo puede montar un “mini-Amazon” en sus páginas *web*, vender desde ellas y cobrarle a *Amazon* una comisión. Incluso si las ventas son pocas, merece la pena con frecuencia. Una tienda *Amazon* viste casi cualquier *site* y se puede adaptar a cualquier necesidad existente.<sup>148</sup>

Se puede tener una tienda para la venta de libros especializados en nuestro negocio o en un área geográfica que nos interesa especialmente. Hay posibilidades para enriquecer casi cualquier tipo de *web*, de cualquier empresa. Cada día hay más gente ganándose la vida alrededor de *Amazon*: se trata de desarrolladores que ofrecen multitud de servicios adicionales para mejorar ingresos, averiguar más sobre nuestro cliente, hacer un seguimiento actualizado de la competencia, etc.

---

<sup>146</sup> <http://www.baquia.com/com/20030713/art00002.html>. Consulta en Marzo de 2004.

<sup>147</sup> José Antonio Puente, Presidente del I.E.D.E., lo llama “Economía de los Intangibles” quizás por el hecho de que no quiere limitar los ‘Activos Intangibles’ al hecho de que existan digitalizados.

<sup>148</sup> <http://www.baquia.com/com/20030713/art00002.html>. Consulta en Marzo de 2004.

La forma en la que *Amazon* es capaz de generar negocio *on line* nos maravilla cada vez que lo analizamos. Es capaz de ofrecer servicios de logística, de cobros, de análisis y todo ello es posible contratarlo por Internet, sin entrevistas, sin tiempos de espera, con un autoservicio sin parangón en ningún otro entorno. Los ingresos generados a partir de estos servicios crecen incesantemente. Hoy es un mero 13% de sus ingresos, pero espera alcanzar el 19% para finales de este año. Probablemente, el año que viene, los ingresos derivados de estos negocios que reutilizan sus Activos Digitales, alcancen un 33% de sus ingresos totales.<sup>149</sup>

Siempre se ha defendido que *Amazon* es mucho más que un comerciante *on line* y que, con el tiempo, el valor de sus Activos Digitales superará con creces al negocio central y será la clave de que la empresa reine en muchos ámbitos del comercio electrónico mundial.

Muchos empresarios de cualquier entorno considerarán a *Amazon* su salvación de la problemática, muy compleja, de desarrollar *web sites* que vendan. *Amazon* lo puede garantizar, no en vano tiene un creciente entorno de más de 30 millones de clientes que les compran. ¿Quién me manda meterme a desarrollar un sistema propio y confiar en que saldrá bien? Al fin y al cabo, yo no quiero invertir 1.000 millones de dólares. ¿Por qué no utilizar la inversión de *Amazon* para garantizarme el éxito?.

A todo el mundo le llama la atención disponer de su propia tecnología: poder cambiar todo cuando uno quiere, modificar aquello que parece que no funciona, etc. Pero la realidad es que todo ello es una falacia. Los grandes sistemas son pesados y difíciles de cambiar, con frecuencia un cambio decidido hoy tarde tres o cuatro días en verse implementado. Nuevos proyectos pueden llevar un año de desarrollo. Llevar un compañero de viaje que va siempre por delante y que ya ha resuelto el 99% de cualquier problema que se nos ocurra, tiene muchas ventajas.<sup>150</sup>

*Amazon* reina ya en el comercio electrónico de habla inglesa, pero cada vez más sus sedes en Japón, Francia y Alemania van ganando terreno en sus respectivos países. Está visto que su objetivo son países por encima de los 80 millones de clientes potenciales.

---

<sup>149</sup> *Ídem.*

<sup>150</sup> *Ídem.*

Habrá que seguir sus evoluciones que, como siempre, serán nuevas utilizaciones, cada vez más innovadoras de sus Activos Digitales.

## 1.2 eBay. El futuro ícono.



Todo el mundo cree que *eBay* es una empresa de subastas. Se equivocan. El éxito de *eBay* se basa en ser algo distinto para que cada usuario. La forma de realizar sus sueños. La forma de vivir de lo que le gusta. Se calcula que más de un millón de las personas que utilizan *eBay* han cambiado su vida para siempre. *eBay* les ha proporcionado una forma de vida distinta. Lo que empezó siendo una prueba para quitarse de en medio aquel cuadro horrible de la abuela es hoy un boyante negocio de compraventa de todo tipo de artículos usados.<sup>151</sup>

Un millón de personas que cambia para mejorar su vida es una ola terrorífica de generación de red. No es raro que *eBay* haya sido siempre rentable. Sólo cobra por producir placer. Sí, por supuesto, mucha gente está descontenta con el incremento de sus precios, poco a poco, muchos de los servicios que eran gratuitos, ligeramente mejorados, pasan a ser de pago. *eBay* cuenta ya con ello. Sabe que quienes realmente utilizan el sistema con éxito no tienen inconveniente en pagar, es sólo una pequeña parte de sus márgenes.

<sup>151</sup> <http://www.ebay.com>. Consulta en Marzo 2004.

Pero lo más importante de *eBay* es su red. Una red que no deja de crecer y que está compuesta, en el núcleo, por ese millón de profesionales de las ventas en subasta que han hecho un negocio, en muchos casos millonarios en dólares, que no cesa de crecer, y que son los primeros usuarios de cuanta nueva herramienta de pago lance la empresa.<sup>152</sup>

Luego, más en la periferia de su red, centenares, o probablemente miles de empresas y profesionales viven de *eBay* y de sus clientes. Son gente especializada que lo mismo ofrece *software* de valoración de precios de sus subastas como formas adicionales de pago y financiación para productos de cierto precio. La red no deja de crecer, cada vez que nos conectamos y buscamos a través de *Google* encontramos nuevas ofertas.<sup>153</sup>

Ni siquiera el poderoso *Microsoft* ha podido pasar sin *eBay*. Como nos cuenta *Newsfactor*, el coloso de Seattle ha firmado un acuerdo con la compañía para utilizar sus servicios en la mayoría de sus portales.<sup>154</sup>

Existe una verdadera industria para enseñar el uso de *eBay*. *Selling on eBay* es un artículo de información para aquellos que quieran empezar a utilizar esta localización *web* y quieran experimentar con sus ofertas.

Los artículos relacionados con directivos de la compañía, planteando todo tipo de entrevistas, son frecuentes, como este en *Ecommerce Times*, en el que Kevin Pursglove, *Senior Director of Communications* de la compañía, contesta las preguntas que le hace la revista *on line*. Algunas empresas están lanzando su sistema de correo electrónico basado en la utilización por usuarios de *eBay*. Idóneo para comunicarse dentro de la gigantesca red creciente del coloso, su producto *BayMail Pro* ofrece muchas prestaciones a quienes quieren operar en este entorno.<sup>155</sup>

---

<sup>152</sup> *Ídem*.

<sup>153</sup> <http://www.baquia.com/com/20030713/art00002.html>. Consulta en Marzo 2004.

<sup>154</sup> <http://www.baquia.com/com/20030506/art00003.html>. Consulta en Marzo 2004.

<sup>155</sup> <http://www.ebay.com>. Consulta en Marzo 2004.

Los usuarios con monedas distintas al dólar tienen ya su *AuctionTamer*, un producto que permite utilizar las localizaciones de *eBay* en casi cualquier país y ofertar en monedas locales.<sup>156</sup>

Desarrolladores de *software* de todo tipo; localizaciones *web* de soporte e información para usuarios de *eBay* se multiplican con su éxito. El negocio de *eBay* se basa en potenciar la idea de que cuantos más miembros de su red dispongan de grandes negocios propios, mayor será el éxito de la propia empresa. Veamos algunos ejemplos:

- *IPIX*, la empresa de fotografía de 360 grados, llegó a un acuerdo con *eBay* para desarrollar su servicio de fotografías y ha sido un área de gran interés para fotógrafos profesionales y aficionados de todo el mundo.<sup>157</sup>
- *LivePerson*, es la empresa que convenció a *eBay* para utilizar su software en el *marketing on line* dentro de su comunidad. Especialmente interesante es la capacidad que ofrece de abrir un *chat* directamente con una persona de soporte de *eBay* en tiempo real.<sup>158</sup>
- Ya en 2001, IBM se dio cuenta de la importancia de *eBay* como posible cliente y aliado, y firmó una alianza para formar parte de la siguiente generación de soluciones de la compañía.<sup>159</sup>

*eBay* entendió pronto que en la economía de redes, sólo funcionan aquellas empresas que crean un crecimiento con base en generar los miembros de la red para sí mismos. Su programa *eBay Developers* es un ejemplo clarísimo de cómo se desarrolla una red con éxito.<sup>160</sup>

En la red, se debe por ley pensar primero en sus clientes: ya que el éxito depende de ello.

---

<sup>156</sup> *Ídem.*

<sup>157</sup> <http://www.baquia.com/com/20030713/art00002.html>. Consulta en Marzo 2004.

<sup>158</sup> *Ídem.*

<sup>159</sup> *Ídem.*

<sup>160</sup> *Ídem.*

## 2. Empresas virtuales mexicanas.

### 2.1 Promotiemdas.com.mx. Una base para el futuro.



Su objetivo: "Promover los artículos de las tiendas mexicanas por medio de Internet".

Se dedican a proveer soluciones para el comercio electrónico y mercadotecnia en Internet. Atendiendo la necesidad de ofrecer soluciones de bajo presupuesto y alta rentabilidad; se ha creado este sitio para apoyar a las empresas mexicanas en Internet a través de una red de impresión de *Banners* la cual despliega más de 400,000 *banners* diarios.

Este sitio promociona cualquier tienda virtual mexicana sin importar que no sean el proveedor de la tecnología de la tienda.

Cualquier persona puede contratar sus paquetes de promoción. Los servicios que ofrecen son los siguientes:<sup>161</sup>

1. Adquiere tu tienda (incluye publicidad)
2. Paquetes de publicidad para una tienda ya existente.

<sup>161</sup> <http://www.promotiemdas.com.mx>. Consulta en Marzo 2004.

## **Adquiere tu tienda.**

Piensa que podrías tener una tienda de la cual nadie se entera. Si no consideras un presupuesto mínimo mensual para promocionarla y generar visitas, tu tienda será como el número de teléfono de un nuevo negocio, el cual nunca se anunció y por lo tanto nunca recibió llamadas de prospectos. Para ver estas y otras consideraciones muy importantes te recomiendo ampliamente que leas la sección de "Cómo vender en Internet".

Por ello he incluido a continuación diversos paquetes de promoción para tu tienda que ofrece *Promotiendas.com.mx*:

### **Publicidad para promover tiendas nuevas en *www.promotiendas.com.mx*<sup>162</sup>**

- Ø Alta en los buscadores más populares.
- Ø Poner 4 promociones de tus productos en las categorías internas de *promotiendas.com.mx* por 6 meses.
- Ø Poner una promoción de tus productos en la página principal de *promotiendas.com.mx* por 6 meses.
- Ø **Promoción de *banners***<sup>163</sup>  
Incluye poner una promoción en nuestra red de 400,000 *banners* diarios al promocionar el *banner* de *promotiendas.com.mx* por 6 meses.

### **Paquete de publicidad adicional a empresas ya existentes.**

- Ø **Campaña de *banners* para promocinar tu tienda en su propia red de *banners* de 400,000 exposiciones diarias en sitios mexicanos.**<sup>164</sup>  
*Banner* para poner una promoción a través de nuestra red de *banners* de más de 400,000 exposiciones diarias en sitios *web* mexicanos al promocionar el *banner* de *promotiendas.com.mx*. Precio \$ 4 500 por tres meses.

---

<sup>162</sup> *Ídem.*

<sup>163</sup> *Ídem.*

<sup>164</sup> *Ídem.*

Ø **Publicidad en el sitio *promot Tiendas.com.mx*.**<sup>165</sup>

§ Poner 4 promociones de tus productos en las categorías internas de *promot Tiendas.com.mx* por 6 meses. Precio \$ 3 000 por seis meses.

§ Poner una promoción de tus productos en la página principal de *promot Tiendas.com.mx* por 6 meses. Precio 5000 por seis meses.

Ø **Envío de campañas por *e-mail*. 450,000 usuarios. Se agregan 2,000 diariamente.**<sup>166</sup>

Cuentan con una red de mas de 450,000 usuarios registrados los cuales a cambio de servicios sus sitios y de sus aliados aceptan recibir publicidad.

Ø **Chat Outsourcing.**<sup>167</sup>

Contestan *chats* por ti en campañas o para visitantes a tu sitio *web* (prospectos o clientes actuales) lo cual en general logrará más prospectos. Sirve para atender a las preguntas de las personas ya sea desde el sitio de internet normal o un sitio espejo (Sitio duplicado más pequeño que el original para recibir visitas en campañas por *e-mail*). Precio \$ 1 500.

## 2.2 *Gandhi.com.mx*. Librería mexicana en la red.



<sup>165</sup> *Ídem.*

<sup>166</sup> *Ídem.*

<sup>167</sup> *Ídem.*

Librerías Gandhi se fundó en junio de 1971. El local original medía unos 150 m<sup>2</sup> y estaba ubicado en Miguel Ángel de Quevedo 128, al sur de la ciudad de México.<sup>168</sup> Aunque era pequeña, la librería tenía su cafetería en el mezanine, donde también se desarrollaron las primeras actividades culturales (funciones de cine, teatro, música, etc.) que fueron una característica de Gandhi en los años posteriores.

Hoy existen diez Librerías Gandhi (ocho en la Ciudad de México, una en Guadalajara, Jal y una en Monterrey, Nvo. León.), que dan trabajo a más de 400 personas. Entre todos, el personal de Gandhi, sus proveedores y sus clientes, han hecho la cadena de librerías más importante de México, y seguramente una de las más importantes de América Latina.

Además de los libros nacionales y extranjeros, comercializan música clásica y popular en CD y *casetes*, las mejores películas en video y DVD.

En septiembre de 1999 inauguraron su tienda en Internet con una exhibición de libros de ficción, de música y videos, de literatura infantil y de libros de arte, que es una referencia inevitable para el mundo cultural e intelectual de la ciudad de México. En el 2003 ampliamos la diversidad de productos con secciones como ciencias sociales y humanidades, siendo ésta la librería más grande de México.<sup>169</sup>

Observamos que esta es una empresa que ya existía como establecimiento, el querer incrementar sus ventas, traspasando las fronteras, se vieron en la necesidad de crear una tienda virtual para abarcar otros mercados, ha obtenido buenos resultado. Recordemos que esta forma de incursionar los mercados virtuales también es muy valida.

---

<sup>168</sup> <http://www.gandhi.com.mx>. Consulta en Marzo 2004.

<sup>169</sup> *Ídem*.

## Capítulo VI Hacia la creación de una empresa “virtual” en México.

### 1. ¿Empresa virtual?

El termino empresa virtual se debe omitir, ya que no existe ninguna empresa que sea 100% por 100% virtual, todas las empresas necesitan tener un espacio físico, y si tiene espacio físico dejan de ser virtuales. El término virtual nos remite a algo que existe, que se puede ver y escuchar pero no se puede tocar, cosa que no sucede con este tipo de empresas, en este capítulo emplearemos el termino “tienda en Internet” para una mejor comprensión de la información.

Cientos de empresarios inexpertos en Internet crearon tiendas en línea con la creencia de que el simple hecho de abrir su sitio en Internet al público, provocaría la llegada del éxito económico; y esto no es lo que sucedió, dejándonos la extraña sensación de que algo no funciona como debiera, originando frustración que puede alejarnos de hacer un nuevo intento en mucho tiempo.

Al respecto, debemos sugerir que lo más importante que se puede hacer al aventurarse dentro del mundo de las ventas en línea, es observar con seriedad los casos de éxito de la competencia directa e indirecta y aprender de la experiencia recopilada.

Antes de comenzar, se debe pensar detenidamente que al iniciar una tienda en línea hay que enfrentar los hechos acerca de la realidad de comercialización del producto en Internet y del grado de madurez de este sector comercial en nuestro país.

Podemos mencionar los hechos en los que se puede fallar:

- Ø Crear una tienda de la cual nadie se entere o se interese.
- Ø Evaluar una metodología para vender lo que deseas en Internet.
- Ø Vender un producto que a nadie le interesa comprar.
- Ø Verse afectado por la competencia que ya tiene presencia, prestigio, más publicidad y mejores ofertas.

- Ø No estar en capacidad de mantener un inventario actualizado o surtir a tiempo las órdenes.
- Ø No contar con el personal mínimo requerido para atender prospectos y/o compradores.

El hecho es, que la tienda en línea debe tener un contexto coherente con sus expectativas y capacidades.

En México por ejemplo propondría adaptar los negocios tradicionales a la red, para que éstos adquieran una mayor presencia en los mercados mundiales, en cuanto a la creación de empresas con presencia solo en Internet, considero que por las limitaciones tecnológicas y económicas que existen en México sería un poco más difícil que funcionara, porque competirían en desventaja con respecto a las empresas de este tipo de otros países. Los resultados obtenidos en empresas que ya se han adaptado a este tipo de negocios a través de la red, por ejemplo *Gandhi*, han obtenido buenos resultados, pero aun no mejores que los que obtiene en sus establecimientos físicos, lo más probable es que sea por la desventajas que tiene el comercio electrónico en México que se mencionaron anteriormente.

Por otro lado considero también como una excelente oportunidad, el que emprendedores de micronegocios inserten sus producto en centros comerciales virtuales, por ser posibilidades que se presentan con poca inversión. De hecho los centros comerciales virtuales solo cobran una comisión sobre las ventas.

## **2. ¿Por qué han fracasado la mayoría de los negocios en Internet?.**

Intento explicarlo conforme a diversos artículos que he leído de negocios de este tipo que han fracasado, me atrevo a mencionar los mas frecuentes errores que han cometido:

- Ø Implementación de modelos de negocio que no eran funcionales, es decir, la misma receta de planeación estratégica no es aplicable en todos los casos, varía el contexto, el mercado, algunos otros factores externos (medio ambiente, cultura, grupos de poder, etc).

- Ø Carecen de una estrategia de inversión (financiamiento) para promoverse en Internet. Así mismo, la falta de una evaluación de la relación costo-beneficio de dicha inversión, provocando por consiguiente un gasto mal dirigido. Por lo tanto sus gastos de operación han rebasado la utilidad generada.
- Ø Muchas compañías que llevaron sus tiendas a Internet ignoraron el hecho de que las costumbres y el comportamiento de compras de sus clientes se encuentran directamente relacionadas a la maduración de este medio en el mercado mexicano.
- Ø No estuvieron preparados para enfrentar un Internet altamente competitivo.
- Ø Pérdida de visión de elementos importantes como lo son: la utilidad, el margen de crecimiento en un período determinado, el flujo de efectivo, la calidad en el modelo de negocio, aprovechar los beneficios intangibles.
- Ø Falla en la apreciación de que Internet es sólo un canal más de negocio, no recordaron que debieron tener otras estrategias en el mundo físico.

### **3. Consejos sobre ventas.**

A lo largo de los cuatro años que estudie la Licenciatura, he trabajado en ventas por teléfono, si algo aprendí de esos tediosos cursos de capacitación en ventas fue, consejos para tener un mayor éxito en ventas y pienso que podemos aplicar algunos a Internet:

1. No hay que ser aburridos. La mayoría de las cartas de ventas son extremadamente aburridas. Mencionan lo ‘grandioso’ del producto, lo vistoso y cuanto cuesta. Si un escrito no provoca algún sentimiento, significa que necesita algunos cambios en su contenido.

2. No revelar el producto demasiado rápido. No hacer saber a los lectores que se vende algo al principio de la carta de ventas. Generalmente, la gente no navega la Internet para comprar, sino para buscar información. Se debe comenzar el escrito con un poderoso encabezado y luego continuar con los beneficios del producto. Tampoco se debe comunicar el precio hasta que la persona se sienta realmente interesada.

3. No tener miedo de ofrecer el producto. Cuando llegue el momento de ofrecer el producto o servicio, hay que hacerlo. Mencionar cuanto cuesta, volver a mencionar (con otras palabras) los beneficios que obtendrán y ‘advertirles’ lo que se perderán si no toman una acción al respecto. Debemos darles un motivo por el que deban comprar ‘hoy’.

4. No esconder los defectos. La gente es inteligente y sabrán quitar los disfraces puestos al producto. Hay que revelar algún defecto del producto. Esto dará un brinco a la credibilidad.

5. No ‘cortar’ parte importante. Dejar saber a los interesados cada detalle importante que necesiten para poder tomar la decisión de comprar. No quitarles partes importantes tan solo por el hecho de hacer más corta la comunicación.

6. No distraer al cliente. Tener uno de estos dos propósitos: Vender un producto o servicio, o dar información a cambio de sus datos de contacto.

7. No empezar a escribir hasta estar preparado. El primer paso para escribir publicidad, es investigar e indagar sobre nuestros clientes. Conocer todo lo posible sobre ellos, cuanto más sepamos sobre el mercado y sobre las personas interesadas, se hará una mejor presentación del negocio.

8. Aceptar pagos con tarjetas de crédito. ¡Es indispensable vender con tarjeta... de lo contrario se estaría perdiendo el 90% de los clientes potenciales!.

#### **4. Seis pasos en el surgimiento de una tienda en línea.**

Reformulando el proceso del surgimiento de la tienda en línea, podemos identificar seis pasos por los que se debe atravesar:

a) Planeación.

Diseño, estructura, funcionalidad, etcétera... Todo eso puede esperar su debido tiempo, en lugar de eso, tenemos tarea por hacer. Tomarse el tiempo necesario para entender la oportunidad que se tiene, evaluar los riesgos, reconocer las expectativas y fijar los objetivos del negocio. Pensar principalmente en objetivos, objetivos y más objetivos, asegurarse de tener bien en claro la misión, las expectativas; y después de iniciar operaciones, que se espera lograr en un año o en dos, asegurarse de conservar un pronóstico reservado, no esperar resultados espectaculares antes del año. Encajar los objetivos con los deseos y asegurarse de que son realistas.

Establecer una tienda involucra no solamente un compromiso financiero, sino también uno que demanda tiempo y esfuerzo. Si se desea tener éxito se debe tener la certeza de que se tendrá que sacrificar mucho de tu tiempo personal para llevar al éxito el negocio en línea. Incluso al final del día un negocio en línea sigue demandando mucho tiempo.

En el caso en que el negocio en línea no resultara exitoso, ¿se está preparado para refinanciarse alternativamente?. Muchas personas invierten todos sus ahorros sin tener la certeza de éxito. Nunca es aconsejable poner todos los huevos en una sola canasta. No asumir que el sitio va a tener éxito, es posible que no. Pensar ¿qué se puede hacer en el caso de que esto suceda?.

Es importante tener por escrito los planes de forma tal que te permitan ver claramente los objetivos en un determinado tiempo. Un plan de negocios es un documento que resume el concepto de negocio, el análisis del mercado, las estrategias de venta y mercadotecnia, proyecciones financieras y una semblanza de cómo manejar situaciones operacionales como la seguridad en el pago con tarjeta de crédito, la atención al cliente, las entregas, los reclamos y los reabastecimientos.

Con seguridad existen muchas tiendas, ¿Hay que pensar en como se hará una diferencia patente? Pensar en el valor único de la propuesta. ¿Por qué los usuarios deben comprar en esta tienda y no en otras?.

Una vez que se comienza a recibir órdenes de pedido, se debe estar preparado para empacar, surtir lo más rápido posible; y así mismo, para manejar los cambios y mercancía devuelta. Todo esto dentro del marco de mantener un inventario sano. Muchas empresas tienden a hacerlo todo ellas mismas y terminan desorganizadas, incluso las grandes empresas han caído en este error, un ejemplo típico es que la empresa intente hacer las entregas por sí misma, hasta que se da cuenta de que existen compañías que ya se han especializado y en quienes se pueden apoyar.

En el caso de tener una tienda ya existente en el "mundo real", se debe cuidar que no se desvíen entre ellas las políticas de precios, inventarios, entregas o contabilidad. Para no terminar con dos sistemas de ventas, de inventarios o de contabilidad distintos.

Vender en línea involucra una gran variedad de costos entre los que se encuentran por ejemplo: Costo de acceso a Internet, costo de transacción por Tarjeta de Crédito, costos de hospedaje, costo de registro de dominios, costo de asesorías profesionales, etc. es necesario calcular cuantas ventas se necesitan, así como el promedio de ventas mensuales, a fin de igualar las ventas con los gastos.

Uno de los más valiosos métodos para aprender acerca del *e-commerce* es hablar con gente que ya esté vendiendo en línea. Es importante identificar o investigar con relación a las "buenas prácticas" que otros hayan hecho, tomar ideas, mejorarlas, aplicarlas.

#### b) Preparación.

Consideremos elaborar un diagrama en conjunto con todas las secciones que el sitio tendrá; a esto se le llamamos un "mapa del sitio", que no es más que una representación de la navegación del sitio en Internet. El mapa deberá estar acompañado con una lista de todas las funcionalidades que la tienda en línea debe tener. El diseño del mapa no tiene por que ser rígido e inflexible.

Una vez que se tenga el mapa del sitio en la mano, con un claro entendimiento de lo que se

va ofrecer en línea, pero sobre todo, satisfechos con la apariencia de la tienda, entonces ya se podrán obtener estimaciones de costos y tarifas de los diferentes proveedores: desarrolladores de *e-commerce*, diseñadores, empresas desarrolladoras de *web*, consultores, etc.

La decisión de a cuales profesionales se busque dependerá del plan financiero de inversión.

#### c) Desarrollo.

Una vez seleccionado la(s) compañía(s) que ayudará a construir la tienda, entonces entramos en la fase de desarrollo. El desarrollo implica activamente crear la herramienta o la ingeniería de proceso detrás de la tienda utilizando el lenguaje de programación y los servicios profesionales elegidos. Esta parte significa una inversión de tiempo para probar todas las funcionalidades en todas las circunstancias posibles a las que se deba enfrentar la tienda.

Se debe formular un plan de pruebas que involucre volumen de trabajo, seguridad, caídas del servidor, etcétera. No probar todo hasta el final; el desarrollo de una tienda generalmente requiere un proceso de módulos terminados y funcionales. Hay que probar cada uno de ellos aisladamente e integrados con el resto.

#### d) Implementación.

Esta fase ocurre una vez que la tienda es pública en Internet y que está lista para recibir órdenes de pedido. Asegurarse de entender cuanto tiempo se requiere para declarar formalmente iniciadas las operaciones, mucha gente involucrada en el arranque de tiendas en línea piensa que ésta va a correr por sí sola, pero esto no es cierto. Debemos actualizar los precios, asegurarnos que las tarifas de envíos y paquetería estén actualizadas, validar que el almacén contiene lo planeado, etc. Pero sobre todo no dejemos de escuchar los comentarios y sugerencias de los primeros visitantes.

e) Mercadotecnia.

Quiero destacar en este punto la gran importancia que tiene la elaboración, implementación, ejecución y control de una estrategia de mercado inteligente. Pensemos en las siguientes opciones posibles:

- Ø Alianzas con sitios gratis.
- Ø Sistemas de promoción con *banners*.
- Ø Sistemas segmentados de promoción por *e-mail*.
- Ø *Chat* en línea.

Debemos evaluar si la estrategia deba ser que la tienda sea un catálogo que cree expectativa, promover y apoyar la creación y/o atención de prospectos de venta del mundo físico.

A continuación se muestran algunos tips y estrategias a utilizar<sup>170</sup>:

1. Ofrecer un boletín gratuito. Escrito en el modo que se sienta, se hable y se escribe, y enviarlo a los suscriptores. Todos tenemos un área de experiencia, busquemos la información (útil para nuestros suscritos), escribámosla con nuestras palabras y enviémosla a nuestra lista.

2. Ofrecer un informe gratuito sobre la especialidad. El informe ayudará a presentar y establecer credenciales. Buscar artículos sobre el producto o servicio que se esta ofreciendo.

3. Si el *web* es sobre *software*, preparar una versión gratuita de prueba. Ofrecer un club de descuentos gratuito. Ofrecer a los socios acceso a ofertas y descuentos especiales a cambio de su *e-mail*.

---

<sup>170</sup> <http://www.promotiendas.com.mx>. Consulta en Marzo 2004.

4. Ofrecer un sorteo gratuito, abierto a cada visitante. Ofrecer como premio el producto o servicio que se este vendiendo, o que el ganador elija el premio de entre los productos o servicios.

5. Visitar los foros de discusión y los tablonos de mensajes regularmente. Podemos descubrir información importante especialmente sobre lo que necesita la gente, nuevas líneas de recursos, etc.

6. Hacer publicidad gratis para el negocio usando la 'info' en los salones de chat. La mayoría de ellos permiten hacerlo, pero igualmente hay que verificar las reglas del lugar.

7. Cambiar anuncios o publicidad a menudo. Cambiándole algunas palabras o el diseño pero sin que esto interfiera con el sentido o motivo principal de esa publicidad.

#### f) Reajustes.

Internet es un entorno en constante cambio y movimiento: nuevas tecnologías se desarrollan y aparecen cada día, nuevos competidores están entrando en el mundo de Internet diariamente, incluso los patrones de consumo de los clientes están en constante cambio y adecuación, los consumidores a su vez son cada vez más demandantes de respuesta y servicio de calidad.

Si se desea mantenerse competitivo, se debe estar revisando constantemente y evaluar las estrategias de penetración de mercado, de funcionalidad ofrecida y de apariencia en el *web*. En Internet a diferencia de cualquier otra industria, las cosas se suceden a una velocidad impresionante, sin embargo, mantenerse al día es sólo la mitad del trabajo.

En el mundo en el que vivimos, el sistema es racional, sería necesario desprendernos de todo lo que nos han enseñado en la escuela, desde la primaria hasta hoy en día, para proponer algo diferente que no sea un modelo racional, es por eso que trate de realizar los pasos necesarios a lo largo del texto para obtener el “éxito” con este tipo de negocios,

desafortunadamente, nada resulta tal y como se espera, a esta receta del modelo racionalista de planear, podemos agregarle un sentido de intuición para formar nuestras estrategias, con esta mezcla entre racionalidad e “irracionalidad” obtendremos mejores resultados en el rendimiento de nuestra tienda en línea, y si no me creen inténtenlo y notaran la diferencia, entre hacer las cosas con una receta que en muchos casos no es aplicable; y hacer las cosas con algunas elementos de la receta, con elementos intuitivos y por que no hasta con elementos artísticos, los resultados obtenidos en ambos casos les impactaran en gran medida.

En otras palabras, el plan de negocios en esta como en muchas otras empresas es importante para legitimarse y poder conseguir el financiamiento para el proyecto, pero debemos tener muy presente que nunca se obtendrán los resultados esperados por la falta de consideración de factores externos al propio mercados, factores como el medio ambiente, la ética, los valores, etc. en estos caso podemos echar mano de las “estrategias emergentes” que nos ayuden a adaptarnos a los constates cambios que se dan en este medio.

## **5. En cuanto al financiamiento.**

He llegado a la conclusión de que el financiamiento si bien, es una parte muy importante en la creación de una empresa en Internet, puede ser considerado como parte del principio, ya que no por el simple hecho de existir se lograra el éxito y el incremento de valor, intervienen factores internos y externos, controlables y no controlables, medibles y no medibles, etc.

Se tendría que analizar de mejor manera el incremento de valor de una empresa, considerando muchos factores como: la cultura, el sector, el mercado, el medio ambiente, los grupos de poder, los actores principales, la ecología, la Ética, los valores, etc.

Para darle el valor preciso al financiamiento, mi propuesta para éste es: aliarse con alguna persona que tenga el dinero suficiente para invertir en el negocio, ya que no se requiere de gran inversión inicial, porque primero debemos considerar el realizar una prueba del

negocio, una vez logrado el éxito de entrada, podremos pensar en la expansión, la diversificación, etc; pero en un medio tan cambiante como lo es Internet más vale primero conocer el terreno antes de invertir fuertes sumas de dinero en un sitio *web*. Por lo tanto de los diferentes tipos de financiamiento explicados en el texto considero que una de las mejores posibilidades es financiarse con capital contable de algún conocido, pero ojo, sin perder la dirección y el control de la empresa.

Las instituciones financieras (sobre todo de desarrollo) podrían crear algún tipo de producto, como un “financiamiento de prueba”, es decir, el financiamiento necesario para realizar la prueba del negocio, para saber que tan real puede ser el éxito a alcanzar, es un tanto como una prueba de ensayo y error, se supone que el plan del negocio es para reducir la incertidumbre, pero lamentablemente en esta época de cambios no se puede prever el futuro, y por lo tanto es necesario experimentar para comprobar. En cuanto al pago del financiamiento yo propondría que en caso de que no funcionara el negocio el gobierno condonara el 50% del crédito, y en caso de que funcione el negocio, se pague un 25% adicional al monto de financiamiento obtenido, además de los respectivos intereses.

## Bibliografía.

### Libros:

1. Andersen Consulting / Banco Santander Central Hispano. "España on line, ideas para afrontar la e-conomía". En <http://www.bsch.es>. Consulta en Enero de 2004.
2. Ballina Ballina, E. J. *El desarrollo tecnológico en la distribución comercial: la venta telemática*. Esic Market, España 1997. Págs. 60-65.
3. Boldó M. D., Esteban y Martí. "El impacto de los servicios *on line* en la actividad empresarial". *Revista Economía y Empresa*. Núm. 32, volumen XII, España 1998. Pág. 44.
4. Casal D. "La comercialización de productos en Internet: conceptos básicos". *Revista: Código 84*. núm. 79. España 2000. Pág. 14.
5. Del Águila, A. R. y A. Padilla "E-business: un enfoque estratégico" en Del Águila, Ana Rosa y Antonio Padilla (coords.). *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico*. RA-MA, Madrid, 2001, pp. 19-37
6. Delano, Frank. *El poder de la marca*. Compañía editorial Continental. Primera Edición. México, 2002. Págs. 262.
7. Eco, Humberto. *Cómo se hace una tesis*. Gedisa Editorial, Barcelona, 2003, Págs. 233.
8. Fleitman Jack. *Cómo elaborar un plan de negocios*. Mc. Graw Hill, México, 2000. Págs. 10-59.
9. Fleming, P. y Alberdi Ma. J. *Hablemos de marketing interactivo*. 2ª edición, Esic editorial, Madrid, 2000. Pág. 106.
10. Francoli C. "Centro comercial Virtual". *Revista: Comercio Electrónico*, núm. 2, España, 1998. Pág. 28.
11. Galván P. "Factores clave de éxito de las tiendas virtuales". *Revista: Mundo Internet* Consulta en <http://www.aui.es>. Consulta en Marzo 2004.
12. Gersick Kelin E. *Empresas Familiares generación a generación*. Mc Graw Hill. México 1997. Págs. 305.
13. Hardy J. M. *La quialité on la mont*. Mediscope, abril. En <http://www.qwentes.com>. Consulta en Febrero de 2004.

14. Hurley B. y Birkwood P. *Cómo hacer negocios en Internet*. Ediciones Deusto, Bilbao, 1997. Pág. 78.
15. Kienan Brenda. *Soluciones Microsoft de Comercio Electrónico*. Mc Graw Hill. México 2000. Págs. 336.
16. Lewison D. M. *Ventas al detalle*. 6a. Edición, Printince Hall, México 1999. Pág. 143.
17. Mansell Carstens Catherine. *Las nuevas finanzas en México*. Milenio, México, 1993.
18. Negocios on line: pasos y claves para triunfar. (Octubre 2000). PC Magazine, págs. 73 y 77.
19. Ochoa Setzer Guadalupe. *Administración Financiera*. Mc Graw Hill. México 2002. Pág. 466.
20. Padilla Meléndez A. y Del Águila Obra. “La organización virtual en el contexto de las actuales tecnología de la información y de la comunicación”. XII congreso Nacional y VIII Congreso Hispano Francés de AEDEM.
21. Parra Guerrero, F. y S. Molinillo. “Centros Comerciales Virtuales” en Del Águila, Ana Rosa y Antonio Padilla (coords.). *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico*. RA-MA, Madrid, 2001, pp. 95-115
22. Ries Al y Laura Ries. *La caída de la publicidad y el auge de las RRPP*. Ediciones Urano. Edición Española: Raúl González del Río. España, 2003. Págs. 302.
23. Rodríguez Ardura. *Marketing.com*. Pirámide–Esic editorial, Madrid, 1999. Pág. 13.
24. Rodríguez del Bosque y Herrero Crespo, A. “Comercio en la red. ¿Oportunidad comercial o espejismo empresarial?”. Revista: *Distribución y consumo*, núm. 55. España, 2001. Pág. 15.
25. Sánchez Álvarez, I. y S. López Ares "Creación de empresas en Internet" en Del Águila, Ana Rosa y Antonio Padilla (coords.). *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico*. RA-MA, Madrid, 2001, pp. 221-234
26. Sarasa Lopéz Miguel Ángel. “Presente y futuro del comercio electrónico”. *Publicado en el Boletín del Criptonomicón #25*. España. 2002.
27. Stein C. “Estrategias de marketing para e comerse”. Revista: *Mundo Internet*. Madrid, 2001. Obtenido en <http://www.aui.es>. Consulta en Febrero 2004.

28. Tapscott D. *Capital Digital*. Harvard Business Review. USA, 2002. Pág. 75.
29. Tapscott, D. *La era de los negocios Electrónicos*. Mc Graw Hill, Bogota, 2000. Pág. 153.
30. Taylor Kinner. *Investigación de Mercados: un enfoque aplicado*. MC Graw Hill, Quinta edición, Bogotá, 2000, Págs. 874.
31. Vega A. “Cuatro ventajas de tener dominio propio”. Revista: *MK Marketing + Ventas*, núm. 143, España, Enero 2000. Pág. 14.
32. Villegas Hernández, E. y R. M. Ortega Ochoa. *Sistema Financiero Mexicano*. Mc Graw Hill, México, 2002, Págs. 346.

**Paginas Web:**

1. <http://cisco.com> . Consulta en Noviembre 2003.
2. <http://elenlace.com> . Consulta en Noviembre de 2003.
3. <http://www.bancomext.com.mx> . Consulta en Diciembre de 2003.
4. <http://www.baquia.com/com/20010130/not00040.html>. Consulta en Marzo de 2004.
5. <http://www.baquia.com/com/20020123/art00018.html>. Consulta en Marzo 2004.
6. <http://www.baquia.com/com/20030506/art00003.html>. Consulta en Marzo 2004.
7. <http://www.baquia.com/com/20030713/art00002.html>. Consulta en Marzo de 2004.
8. <http://www.deremate.com> . Consulta en Febrero de 2004.
9. <http://www.ebay.com> . Consulta en Marzo 2004.
10. <http://www.gandhi.com.mx> . Consulta en Marzo 2004.
11. <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/espanol/disenoweb.htm> Consulta en Febrero de 2004.
12. <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/espanol/eninternet.htm>. Consulta en Febrero 2004.
13. <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/espanol/sitioweb.htm>. Consulta en Febrero 2004.
14. <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo35.htm>. Consulta en Febrero 2004.
15. <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo48.htm>. Consulta en Febrero 2004.

16. <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo59.htm>. Consulta en Febrero de 2004.
17. <http://www.mercadolibre.com>. Consulta en Febrero 2004.
18. <http://www.nafinsa.gob.mx>. Consulta en Diciembre de 2003.
19. <http://www.promotientas.com.mx>. Consulta en Marzo 2004.
20. <http://www.pyme.com.mx/articulos>. México, 2003. Consulta Junio 2003.
21. <http://www.yahoo.com>. Consulta Febrero de 2004.