

COMERCIO ELECTRÓNICO: ¿REVOLUCIÓN O EVOLUCIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN ACTUAL DE PRODUCTOS?

Rebeca Pérez Calderón

Profesora investigadora del Departamento de Derecho de la UAM-A

El desarrollo de la tecnología informática y de comunicaciones ha hecho posible situaciones que hasta hace poco eran inimaginables. Ni escritores como Ray Bradbury en sus mejores y más futuristas novelas hubiera podido esbozar lo que hoy día es tan cotidiano para nosotros. Sin embargo, la velocidad con la que la conectividad del mundo entero y la ubicuidad nos han acometido, rebasan por mucho nuestra capacidad de comprensión cabal del fenómeno. Hace una cuantas décadas nos asombraba la televisión a colores y actualmente podemos visitar museos en ciudades en las que nunca hemos estado, compartir bases de datos con colegas que trabajan al otro lado del mundo y ordenar productos desde nuestro escritorio.

El asombroso poder de internet nos ha llevado a asimilar a medias la tecnología, acomodando a nuestros viejos esquemas mentales los nuevos conceptos. Un mecanismo recurrente ante lo que no podemos explicar y comprender totalmente es la asignación de poderes y cualidades mágicas. De pronto pensamos que internet y sus capacidades de mercadeo son la quintaesencia, la llave de nuestro negocio en un gigante mundial y la clave para volvernos millonarios de la noche a la mañana. Podría ser, sí, pero sólo

cuando comprendamos las características de este mercado, que si bien es virtual, está conformado por entidades (empresas, personas) reales y se rige por reglas reales que son diferentes a lo que hayamos practicado antes.

Mucha información reciente vertida en artículos de periódicos y revistas, así como en seminarios y conferencias de negocios, habla de las transformaciones que internet está obligando a hacer a todo tipo de empresas en sus organizaciones, en sus modelos y sus procesos de negocios. Más aún, muchas veces el énfasis de este tipo de análisis se centra en los crecimientos exponenciales que las ventas por medio del comercio electrónico, presentan en algunas economías. La aceleración de este proceso prevé que se alcancen cifras aún más espectaculares a la vuelta de tres a cinco años.

Sin embargo, muchos empresarios pequeños y medianos se preguntan ¿en qué le atañe todo esto a mi empresa?, ¿qué oportunidades existen en el ciberespacio para mi negocio?, ¿quién puede asesorarme respecto a oportunidades reales y a qué costo? Veamos lo que las empresas pueden hacer para no quedarse atrás en la revolución de los negocios.

Efectivamente, las modificaciones ocasionadas por la llamada revolución digital han fomentado la existencia de empresas "punto com", es decir, compañías cuya base de negocio está en internet o que se apoyan con presencia en la red para continuar su desarrollo con la ampliación de mercados e incremento en ventas.

El esquema de comercialización se renueva y modifica, así como la manera como las organizaciones llegan a sus clientes, lo que sin duda afecta la publicidad, *marketing*, compras y distribución, lo que a su vez ocasiona cambios en la manera como las compañías se comunican entre ellas y con todo su personal.

La finalidad del presente artículo es presentar un breve panorama de lo que hoy día es y lo que representa el comercio electrónico para las empresas. Es importante considerar al comercio electrónico como una oportunidad que no se puede dejar pasar, en la que para tener éxito se debe conocer con sus ventajas y limitaciones, planear estratégicamente con plena conciencia de que es una herramienta y no una vara mágica. Pero sobre todo es el nuevo espacio donde deberán estar todas las empresas que deseen sobrevivir en este nuevo milenio.

Considerar el ingreso a la nueva modalidad de hacer negocios por medio electrónico es una decisión estratégica que representa un cambio de mentalidad. Quienes lo hacen así incrementan sus ganancias para reinvertirlas en la ampliación de sus mercados (Martínez y Suárez, 2000).

En primer lugar empecemos con el manejo de algunas acepciones de lo que es el comercio electrónico, así como parte de la terminología utilizada en éste que, casi de manera obligada, debemos empezar a integrar como parte del vocabulario cotidiano de los negocios.

Para la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico (AMECE), el comercio electrónico es "la relación entre personas o empresas, basada en el uso de un sistema de cómputo y en la tecnología de telecomunicaciones, con el propósito de llevar a cabo operaciones comerciales de bienes y servicios" (Lazo de la Vega, 1999:21).

El comercio electrónico ha sido definido por especialistas en el tema como el uso de internet para que los negocios establezcan relaciones y transacciones comerciales y de servicio con sus clientes (*business to consumer* o negocio a consumidor).

Para Zev Woloski, director de Canales para el Sector Empresarial de Cisco Systems México, el *e-commerce* significa aplicar la tecnología de internet al comercio

electrónico; en tanto, el *e-business* es la manera como puede redefinirse el modelo de operación de una empresa en los diferentes ámbitos, tanto internos como externos (Martínez y Suárez, 2000).

Aun cuando el término es claro, existen confusiones entre la aplicación y uso de conceptos, pues muchos hablan de *e-commerce* y de *e-business* como de una misma cosa, lo cual es totalmente erróneo.

Otro especialista, José Lara Portal, director de Comercialización de Sistemas de IBM de México, nos plantea que el *e-business* abarca todos los procesos internos y externos del negocio, integrados en forma electrónica regularmente por medio de un ERP (*Enterprise Resource Planning*, sistema empresarial de planeación de recursos) y de un sistema CRM (*Customer Relationship Management*, administradores de las relaciones con los clientes), en el cual el *e-commerce* sólo es una pequeña parte. Asimismo, afirma que el concepto de *e-business* se ha prostituido y eso es lo que ha ocasionado la confusión en el mercado (Martínez y Suárez, 2000).

El *e-business* implica todo aquello que permita acercar al cliente y proveedores, consolidar la cadena de valor y facilitarle a los clientes comunicarse con las empresas por medio de una organización en internet, bajo un estándar que permita comunicar sistemas completamente distintos. Por lo tanto, su objetivo es darle visibilidad a los proveedores y a la tasa productiva para hacer más eficientes los procesos.

Desde el punto de vista de Javier Cordero, director de Consultoría de Oracle México, también especialista en el tema, el *e-business* "es un concepto muy claro porque concede un panorama muy amplio a los proveedores, lo que les permite planear mejor, reduciendo la administración de compra y seguimiento del pedido a sus clientes a través de internet", mientras que "el *e-commerce* es una estrategia orientada a vender por la red un bien o servicio, lo cual va muy de la mano de la estrategia de tiendas virtuales, de la venta, el cobro y el pago de bienes o servicios vía la red" (*ibidem*:84).

Cada semana nacen nuevos portales, cada uno de los cuales tiene un sólo propósito: conformar una comunidad de usuarios fieles, usuarios que sumados darán el valor a cada uno de los sitios.

En este ámbito, otra pregunta que los pequeños y medianos empresarios se hacen es ¿exactamente qué es un portal? Dar una respuesta exacta es difícil porque un portal en internet se refiere a muchas cosas.

Es un sitio que ofrece mayores posibilidades de comunicación que las tradicionales páginas del *web*, que generalmente despliegan su información como en un folleto. Los portales permiten interactividad con el medio, pues ofrecen al usuario una cuenta de correo electrónico, espacios para conversar con otros usuarios (el famoso *chat*) o la posibilidad de subir la "liga" de su propia página para que sea incluida en un directorio. Además, los portales ofrecen contenido propio: noticias, documentos, reseñas acerca de temas que interesan a los usuarios. También en etapas avanzadas, un portal incluye la posibilidad de adquirir productos y servicios que se pueden comprar desde el mismo sitio con tan sólo llenar una orden en pantalla y teclear el número de tarjeta de crédito. Con todo ello, los simples visitantes eventuales se convierten en asiduos usuarios, ya sea para revisar su correo, leer un resumen de noticias o para "chatear" un rato, visitan la página diariamente, conformando así una comunidad electrónica (Schwartz y Cameo, 1999).

Los portales encuentran su antecedente en los "buscadores", sitios como Yahoo, Altavista o Lycos, entre otros, que ofrecen referencias de sitios y documentos respecto a temas o autores específicos. La popularidad de estas páginas aumentaba en la medida en que la información disponible en internet crecía exponencialmente. Estos sitios de búsqueda se fueron convirtiendo en espacios de difusión importantes por el número de visitantes que recibían diariamente, por lo que se empezaron a considerar en una opción publicitaria e incluyeron avisos y anuncios de patrocinadores.

El cúmulo de información que actualmente se encuentra en la red es inconmensurable y estos buscadores de carácter general ya no son tan útiles, porque al buscar un tema ofrecen un gran número de referencias, muchas veces con información irrelevante y obsoleta, o respecto a áreas que no interesan al usuario, en lenguas extranjeras o con enfoques diferentes. Revisar 100, 200 o más referencias carece de sentido cuando se supone que una de las ventajas de internet es la velocidad. Así surgieron los portales acerca de temas más específicos o grupos de usuarios con ciertas características que se identifican por su profesión, nacionalidad, lengua, edad o intereses. De esta manera, un médico, por ejemplo, puede buscar referencias respecto a su especialidad sin tener que revisar páginas pornográficas o de recetas de cocina, consultando directamente *medicin.doc.com*. Lo mis-

mo existen buscadores o portales para jóvenes, para personas de habla hispana o para mexicanos, por mencionar algunos. Los portales ofrecen muchos servicios que satisfacen los requerimientos específicos de ciertos grupos.

Las compañías *punto com* se anuncian y se promocionan de manera directa. Esto es un indicio de que la economía basada en internet ha comenzado a integrarse en nuestros modelos.

México.com es el portal en internet de nuestro país. Es el sitio mexicano de mayor crecimiento en la red de habla hispana. En la actualidad es visitado por más de 750 mil visitantes mensuales, 450 mil de los cuales son únicos y 300 mil recurrentes, cifra en constante incremento.

México.com genera más de 16 millones de vistas de página mensuales, es decir, puede garantizar 16 millones de impactos publicitarios cada mes. Desde enero de 1999, ha otorgado más de 65 mil cuentas de correo electrónico, que significa un número muy importante de usuarios fieles que consultan su correspondencia periódicamente. Para finales de 1999 había otorgado más de 100 mil cuentas de correo electrónico, la base de usuarios más importante de México y había sido visitado por un millón de personas mensuales.

El objetivo inicial de los portales es la venta de publicidad pero, aún incipiente, el comercio electrónico será el pilar de cada uno de estos portales. Teniendo un público cautivo y a unos centímetros de su toma de decisión, del tecleo de unas cuantas cifras en el tablero de las computadoras, para finalmente concretar la compra de productos y servicios.

El impacto de millones de compradores en la economía global se puede entender al analizar las siguientes estadísticas:

Durante los próximos cinco años, el mercado publicitario en internet crecerá diez veces al pasar de 1.5 millones de dólares en 1998 a 15 mil millones en el año 2003. En América Latina, la cifra va a pasar de 20 millones de dólares en 1998 a 640 millones en 2003, un incremento de 30 veces (Forrester, 1998a).

En la actualidad, en México hay más de un millón 400 mil usuarios, cifra que se duplicará cada año durante los próximos cuatro llegando a más de tres millones en el 2003. De éstos, 62.5% tienen entre 25 y 50 años; 52% se dedican a los negocios; 29% son estudiantes, 16% lo consulta desde su hogar y 3% trabaja en el sector público (Select-IDC, 1998). En el



plano mundial, la población conectada se duplica cada tres años, y en países como México, cada año (Forrester, 1998). En promedio, los usuarios utilizan internet nueve días al mes y ven tres mil 204 páginas, esta cifra va a crecer a 12 días y cinco mil 760 páginas (Media Matrix, 1998).

Aunque en México estamos en una etapa incipiente en portales, cada vez son más los usuarios y los servicios que éstos ofrecen. Actualmente muchos acuden a los portales para hacer uso de correo electrónico, el *chat*, enviar postales o chistes, pero poco a poco se van popularizando usos menos banales. A partir del año 2000, tal vez en los últimos tres meses en que se integran los presupuestos publicitarios para el próximo año, las agencias de publicidad han comenzado a considerar dentro de sus pautas a internet como un medio, e incluso en nuestro país ya han surgido agencias centrales de medios especializados en internet.

Aquí cabría respondernos a la pregunta ¿cuáles son las ventajas de anunciarse en internet?

1. En internet, no se pagan los anuncios a menos que se presenten y se vean.

2. Se puede elegir el público al que se quiere llegar. Por ejemplo, sólo personas que provengan de dominios punto mx, o grupos demográficos específicos.
3. En su mayoría, los tirajes de periódicos y revistas, así como los datos de sus usuarios son difíciles de comprobar, y en internet, el anunciante identifica a sus consumidores con exactitud.
4. La publicidad en internet es interactiva. Con un *banner* atractivo, el sitio anunciado está un *click* de distancia.
5. Al contar con desarrollos en diversas especialidades, los portales ofrecen múltiples perfiles de audiencia.
6. Los portales están apoyados por intensas campañas de promoción que aseguran el crecimiento continuo del tráfico de usuarios y visitantes.

Desde la perspectiva de Zev Woloski, de Cisco Systems México, una de las iniciativas más importantes es la base instalada de computadoras personales que empieza a haber en el mercado (Martínez y

Suárez, 2000). Por ejemplo, compañías como la de Teléfonos de México, donde el pago de la computadora ya se carga al recibo telefónico, están permitiendo que el consumidor empiece a navegar en internet de una manera más frecuente.

Asimismo, Woloski aseguró que el nivel de URL (*Ubiquity first. Revenues Later*), identificado como *www.algo.com*, empieza a ser más generalizado: "es evidente la cantidad de anuncios espectaculares en el periférico y en diferentes medios, promocionando algún portal" (*ibidem*).

En México existen varias iniciativas que dan lugar a que el comercio electrónico e internet en general se vuelvan más ubicuos, para un mayor número de personas que ya han comenzado a identificar los procesos y las diferencias de hablar de *e-commerce* y *e-business*.

Con respecto a esto, Adolfo Margain, consultor de internet de Worldsites Network, nos plantea que internet es un parteaguas, dado que existe un cambio importante de paradigma en los mercados globales. El éxito no es sólo de las empresas de gran tamaño, sino de las que actúan más rápido. Nuestro mercado aún está aprendiendo cómo beneficiarse de estos cambios. En breve, tener un sitio en internet será tan común como dar su número de fax. No son necesarias las grandes inversiones de capital ni los costos mensuales excesivos. Margain puntualiza que "está seguro de que estamos viviendo sólo el inicio de una gran revolución económica mundial y que el mayor reto es lo que falta por venir" (*ibidem*).

Para muchos empresarios, internet todavía está lejano a la cotidianidad y es un hecho que "internet está evolucionando de ser un medio de comunicación e información, para desarrollarse como vehículo de transacciones comerciales y de distribución" (*ibidem*), afirmó Salvador Barra, director de Mercadotecnia Empresarial de Teléfonos de México.

Desde el punto de vista de Rubén Carrillo, director de Mercadotecnia de GE Capital, el comercio electrónico es una revolución global, en el cual los diversos sectores económicos del país actúan para instrumentar actividades que les permitan competir en el nuevo modelo, pero sin duda, el sector financiero es uno de los más avanzados (*ibidem*).

Así, este sector tiene que resolver su competitividad contra el ramo financiero mundial, respondiendo con una solución de *e-business*.

Pero, ¿por qué ir a *e-commerce* o a *e-business*? Las empresas que lo han hecho con éxito para sus negocios, como el caso de Cisco o Dell, han medido los ahorros que han reducido y, a la vez, han incrementado sus ganancias para reinvertirlas en la mejora de sus productos y en la ampliación de sus mercados.

En efecto, son empresas que al nacer en la industria de tecnologías de información (TI) están mucho más familiarizadas con la velocidad y el cambio que se requiere para orientarse con éxito hacia un nuevo modelo de negocios digital. Sin embargo, cada vez son más los nombres de empresas de otros giros industriales que incursionan en internet.

En México, esa ola aventurera para descubrir nuevas formas de hacer negocios quedan plasmados en los ejemplos de portales o páginas como Yupi, AOL, Todito, Bancomer, Banamex, Office Depot, Cinemex, Sport Ya, entre muchas marcas reconocidas y nuevos nombres que han nacido con el punto com.

¿Qué tienen en común estas empresas al colocar información en internet?

- a) Mejoran el acceso al cliente.
- b) Ofrecen más servicios.
- c) Incrementan la lealtad del cliente.
- d) Atraen a nuevos clientes.
- e) Liberan servicios que sus competidores ofrecen.

Una página estática no es suficiente para atraer compradores nuevos, se deben considerar soluciones globales de mercadeo, desarrollo de sitios e internet para negocios orientados a resultados, hasta el mantenimiento y alojamiento de sitios o *web sites* y, por supuesto, comercio electrónico junto con diversas maneras de generar utilidades usando como base internet.

En el comercio electrónico, el tráfico se debe convertir en dinero "constante y sonante". Las tecnologías disponibles en el mercado de audio, video, comercio electrónico, pagos en línea, entre otras, ayudarán a los negocios a ser exitosos.

Worldsites genera el tráfico que el sitio necesita, de otra manera sería como tener una tienda en medio del desierto. Para poder generar tráfico en un sitio en la red, tomamos información real de la actividad y optimizamos el código regularmente, hasta obtener los resultados esperados.

La suscripción de los clientes en ciudades virtuales y el intercambio de información y publicidad para que localicen sus productos y servicios en el mundo, son sólo algunos ejemplos de lo que necesita hacer para que los visitantes regresen a sus sitios.

En los últimos seis o siete meses del año 2000, varias empresas han realizado importantes esfuerzos para "mercadear" sobre la red. La razón es simple: según proyecciones de la firma analista Select IDC, para el año 2003 el mercado de comercio electrónico alcanzará un valor de cuatro mil 748 millones de dólares, bajo un modelo documentado en el consumo de los seis diferentes grupos que acceden a internet en nuestro país, los cuales están divididos en expertos, recurrentes virtuales, maduros, jóvenes, principiantes en el hogar, y principiantes en el trabajo.

Desde el punto de vista de Ricardo Zermeño, director general de Select IDC, el mercado de comercio electrónico representa un 80% de oportunidades de crecimiento, especialmente para las transacciones negocio a negocio. El comercio electrónico está explotando en nuestro país, y es muy importante que los empresarios lo analicen cuidadosamente, pues el 74% de las compras realizadas en México bajo este esquema se han ido a otros países, principalmente a Estados Unidos (*ibidem*). Zermeño también señala que para entrar al nuevo esquema es necesario hacer un análisis de la naturaleza de los modelos que están adoptando los diversos competidores.

Respecto a este punto, Javier Cordero, director de Consultoría de Oracle México, nos plantea que existen tres esquemas en los cuales se están basando las nuevas compañías del mundo internet (*ibidem*):

1. Empresas que nacen única y exclusivamente dedicadas al comercio vía internet.
2. Empresas que buscan un canal de comunicación y comercialización hacia sus clientes, como es el caso de las tiendas departamentales tipo Liverpool y Palacio de Hierro.
3. Empresas que utilizan la red para acercarse a sus proveedores bajo un concepto puro de *e-business*.

El común denominador de estas compañías es que todas dependen del número de usuarios de internet o de personas que tengan acceso a esta gran red. Es decir, si hacemos una analogía de una compañía bajo el primer modelo, o de una del segundo, que abre

un nuevo canal de ventas vía internet, lo que tenemos es que sus clientes potenciales somos aquellos que tenemos acceso a la red.

El internet y el *World Wide Web* (red de alcance mundial) han estimulado la imaginación colectiva de la comunidad de personas de negocios, debido a que éstos indican el inicio de una revolución económica destinada a transformar los negocios de arriba hacia abajo. Pero, ¿a dónde nos llevará esta revolución? Cuando es cuestión de especificar el cambio, incluso los visionarios sólo están adivinando.

Esto siempre es verdad durante transformaciones tecnológicas. Por brillante que sea una tecnología, sus efectos sociales se sienten solamente cuando una masa crítica de personas la adopta. Las decisiones en los negocios se deben basar en lo que es visible, más que en las expectativas exóticas. De aquí que observemos cómo hay compañías que ya ganan generosamente del internet y cómo su éxito revela una red que de varias maneras es diferente de lo que los analistas iniciales pensaban que sería.

Muchas compañías están en camino de volverse ricas en negocios electrónicos. Éstas tienen éxito debido a la especial adaptabilidad de internet para racionalizar y personalizar el proceso compra/venta.

El surgimiento de los negocios electrónicos tiene implicaciones para ambas partes de este proceso. Para aquellos del lado de las "compras", la tecnología internet abre la puerta a un mercado virtualmente infinito. Puesto que la distancia no tiene relevancia en la red, y puesto que un contacto con proveedores potenciales se puede lograr instantáneamente, el consumidor del *web* disfruta de una selección que empequeñece cualquier cosa hasta ahora imaginada por, incluso, el centro comercial más grande, y una virtual movilidad en términos de compras comparativas, imposibles en el mundo físico de salas de exhibición y lotes de estacionamiento. Para el consumidor, ésta es la ventaja más obvia del comercio en línea, el cual influye radicalmente en su capacidad para comprar sabiamente.

Este efecto también es democratizante. En las compras tradicionales, donde la localidad es una consideración clave, el costo de mantener mercados físicos hace difícil para muchos comerciantes tener cosa alguna aparte de los artículos más populares. Como resultado de esto, muchos productos especializados se pueden vender sólo en zonas de ventas metropolitanas, donde existe una concentración de personas

con altos ingresos. El internet, empero, es capaz de ofrecer tales artículos de bajo volumen a un mercado mundial, debido a que puede proporcionar un enfoque de venta centralizado, un inventario flotante y "conexiones" infinitas.

Puesto que los consumidores del *web* saben esto, son más sofisticados, más demandantes y con más poder que cualquier grupo de compradores que haya existido previamente. Este poder afecta directamente el cómo los negocios se deben posicionar para sobrevivir en línea. Ya hay líderes corporativos en el espacio de negocios electrónicos que han reconstruido sus estructuras de operación internas para lograr inventarios pequeños, procesos de manufactura "justo a tiempo", una configuración automática de los productos para las necesidades del consumidor, una cotización automática y cobro electrónico. Éstas son características esenciales del modelo de negocios electrónicos emergente, y están ayudando incluso a que firmas tradicionales se reinventen a sí mismas.

Las ventajas al consumidor son obvias, pero el surgimiento del mercado virtual también beneficia a negocios, aunque no necesariamente en las formas que originalmente se pensó.

Primero, la automatización de los procesos de negocios y su integración con la red proporciona enormes aumentos en la eficiencia operativa. Con bajos gastos generales, la eliminación de documentación de papeleo y procesos reducidos de pedidos y entrega que el *web* hace posibles, los negocios pueden apreciar no sólo economías de escala, sino también lo que se ha dado en llamar "economías de alcance", o la capacidad de producir una mayor variedad a un costo menor.

En segundo lugar, las economías del *web* están reformando la función del intermediario. Facilitando conexiones directas entre el fabricante o el proveedor de servicios y el usuario final, el internet ayuda a diferenciar a simples intermediarios "de transferencia", de aquellos que sí suman un valor real al proceso de compra/venta. También hay implicaciones significativas en este proceso para la macroestructura de la economía y oportunidades, como se podrá ver, para revendedores y agentes comerciales.

Finalmente, gracias a una automatización distribuida y coordinada, las fronteras entre compañías comienza a desvanecerse, acelerando la tendencia de la década anterior hacia asociaciones estratégicas y la creación de "bodas" electrónicas y empresas

virtuales. Todas estas transformaciones hacia una mayor virtualidad han hecho que las firmas participantes respondan mejor y sean más precisas en lo que exactamente deben ser para competir en este nuevo mercado.

Pero, ¿cuáles son realmente los retos y las oportunidades que el comercio electrónico nos presenta? Posiblemente hayamos oído hablar de las oportunidades generadas por el surgimiento del comercio electrónico. Personas que se vuelven ricas de la noche a la mañana, el acceso a 170 millones de consumidores, tener "abierto" su negocio en todo el mundo, todo el tiempo, etcétera. Lo cierto es que internet llegó para quedarse y al igual, o aún más, que en el inicio de otros medios (prensa, radio, televisión), estos son tiempos en que se generan oportunidades sin precedente para los que las saben aprovechar; y bajo la misma moneda, una amenaza potencialmente fatal para los que se queden estáticos. La pregunta ya no es si su negocio debe entrar a internet o no (tarde o temprano va a hacerlo), sino cómo y cuándo. ¿Pondrá simplemente una página avisando que existe y la forma de contactarlo?, ¿o dará de una vez el siguiente paso y permitirá a sus visitantes adquirir sus productos allí mismo, con un *click* de su *mouse*?, ¿esperará a que su competencia lo obligue a moverse?, ¿o será su empresa la que se adelante y gane las mejores posiciones en su mercado?

Posiblemente los empresarios se imaginan que el comercio electrónico es algo complicado y costoso de implementar, pero realmente no tiene que ser así. En México ya existen paquetes y herramientas para que una pequeña o mediana empresa pueda aprovechar el inmenso potencial del comercio electrónico y se vuelva grande de la noche a la mañana.

Para vender sus productos y servicios por internet se necesitan cuatro elementos (Asse, 1999):

1. *Hosting* seguro.
2. Un *software* de carrito de compras.
3. Diseño e implementación.
4. Pagos en línea.

Hosting seguro: Indispensable para que los visitantes a su tienda estén dispuestos a comprar en ella es que ésta se hospede en un servidor seguro (con protocolo de seguridad SSL o SET). ¿Cómo que "se hospede"?, ¿qué es *hosting*? Es muy simple, para que

la página de su compañía pueda ser vista por cualquiera en el mundo que tenga una conexión a internet, tiene que estar en un servidor de internet (esencialmente, una computadora potente con cierto *software* especializado, conectada con amplio ancho de banda a la red). Como mantener un servidor propio es muy caro, funciona mejor rentar un espacio de éstos a un proveedor de *hosting* (hospedaje). El servicio incluye su propio dominio, es decir, una dirección de internet tipo *www.su-compañía.com* y sus cuentas de *e-mail* tipo *nombre@sucompañía.com*.

¿A que viene lo de "seguro" en esto? Si usted va a usar su página para vender sus productos, recibirá información confidencial de sus clientes (como sus números de tarjeta de crédito). En un *hosting* seguro esa información viaja encriptada, de modo que aunque fuera interceptada, ésta no se podría leer. Cuando usted entra a un sitio seguro puede ver un candado en la parte inferior de su navegador, haciendo *click* sobre él podrá ver información acerca del certificado y el grado de seguridad (el óptimo es 128 *bits*).

Para elegir un buen proveedor de *hosting* busque un ancho de banda mínimo de T3, que tenga varias conexiones redundantes (así, si falla una pasa el tráfico a la otra), que le garanticen un 99% del tiempo "arriba", o no paga, que respalden diariamente la información, que tengan un panel de control para administrar su sitio y sus correos, y que tenga un soporte técnico de emergencia las 24 horas.

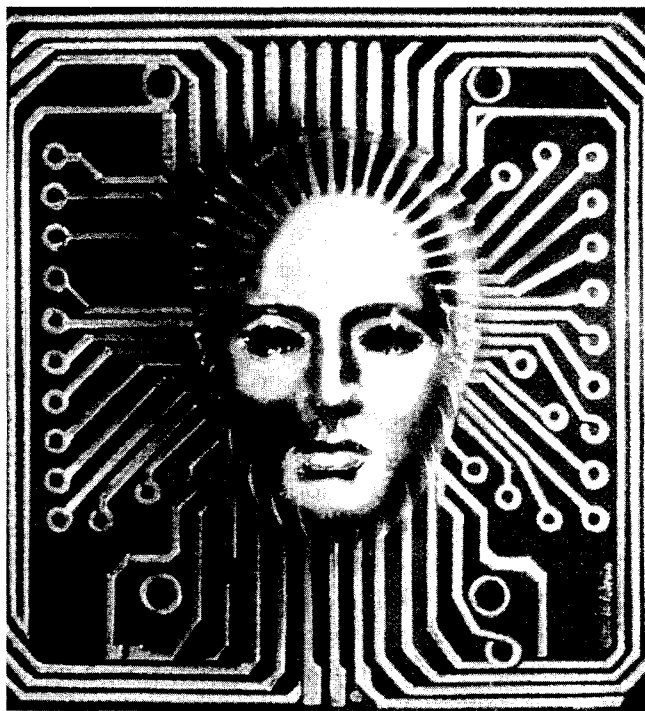
Software: El segundo elemento para una tienda en internet es un *software* que estará instalado y trabajará desde su cuenta de *hosting* (por lo tanto, lo puede acceder y administrar desde cualquier parte del mundo con su *browser*), y que mínimamente, le permita crear y administrar su catálogo de productos, que éstos puedan ser ordenados por sus visitantes añadiéndose a un carrito de compras, que en dicho carrito sean fácilmente configurables los impuestos, costos de envío y modos de pago, y un formulario seguro para obtener datos del cliente y si se desea, realizar cargos a su tarjeta de crédito. Este *software* debe tener una interfase de administración a la que se ingresa con un *password*, y en el cual el dueño del comercio puede revisar sus órdenes, agregar productos, subir una imagen o cambiar un precio con sólo apretar un botón o modificar un número.

Otra pregunta pertinente en este elemento es si se debe programar la solución a la medida (desde cero) o comprar un paquete ya hecho y adaptarlo. Obvia-

mente la primera opción tiene la ventaja de que se puede adaptar exactamente a sus necesidades, pero también tiene muchas desventajas: es mucho más tardado en implementar (y casi siempre el desarrollo se extiende mucho más de lo esperado), es más susceptible a fallas, es menos robusto y eficiente, es más caro (mientras el paquete reparte el costo entre miles de copias, el desarrollo a la medida sólo en un cliente), y finalmente, el paquete se actualiza continuamente (con un equipo de, digamos 30 ingenieros) y en cambio, un desarrollo a la medida en internet puede quedar rápidamente obsoleto. En suma, recomendamos optar por adquirir un paquete comercial, los más famosos son *ShopSite Pro*, *iCAT* e *InterShop*.

Diseño e implementación: En este paso se crea un diseño atractivo para su tienda virtual, se integra éste al *software* de comercio electrónico, se suben las bases de datos de productos (puede hacerlo uno a uno, o importando bases de datos de texto) y se configuran los parámetros del *software*. En el futuro, tareas como agregar o quitar productos, actualizar precios, revisar sus órdenes, entre otras, serán fácilmente realizables desde la interfase de administración del *software*.

Algunos *softwares* como el *ShopSite*, vienen con "temas" prediseñados y *wizards*, de modo que un usuario con iniciativa podría crear su propia tienda sin necesidad de pagar a un diseñador.



Pagos en línea: La forma de pago por excelencia en internet, y la única viable si pretende exportar, es por tarjeta de crédito. Para recibir pagos por tarjeta de crédito desde su sitio necesita:

a) Una cuenta de afiliación con un banco: ésta es la misma que requeriría para aceptar pagos con tarjeta en mostrador y el banco le cobrará la misma comisión sobre sus ventas que si vendiera físicamente. Incluso algunos bancos, como Citibank, han cesado de exigir las tramitadas fianzas, y

b) Un servicio de VPOS (Punto de venta virtual) que, cada que alguien ordene algo en su tienda, recoja el número de tarjeta, lo mande a autorizar al banco y regrese la aprobación a la tienda, todo de forma segura a través de internet y en menos de 30 segundos. Si la tarjeta tiene el saldo suficiente, la orden es aprobada para su procesamiento y el dinero se transfiere a su cuenta de afiliación bancaria ese mismo día.

Aquí no termina el proceso; queda la parte de recibir las órdenes, empaquetar la mercancía (incluyendo la factura o remisión), enviarla con una compañía de mensajería, promocionar su tienda, etcétera. Pero con eso, usted tendrá una tienda profesional, segura, con funcionalidad de vanguardia, abierta todo el tiempo, en todos lados, que además, describe sin errores sus productos, y para colmo, vende y cobra por sí sola.

En el mundo virtual, todo lo anterior se puede adquirir, con todo y asesoría en cada paso, por menos de tres mil dólares de inicio y menos de 200 dólares de renta mensual (Asse, 1999).

Y por cierto, en internet aún más que el mundo físico, entre antes empiece, menos le costará hacerse notar y ocupar una posición predominante en su giro. Sólo vea el caso de Barnes y Noble, la gran cadena de librerías que menospreció a internet en un principio y que por empezar tarde ha gastado mucho más y no ha podido alcanzar a *Amazon.com*. No deje ir una oportunidad histórica, los costos ya no van a bajar más, y en dos años podría ser demasiado tarde.

Recientemente, Raúl Zermeño, director general de Select IDC, presentó las cifras más frescas respecto a la evolución y comportamiento del mercado electrónico. Considerando la autoridad de la empresa en esta materia, los datos se deben considerar por todos los que planean incursionar en el Comercio Electrónico (Zermeño, 1999).

El mercado o la comunidad de usuarios en internet está formada, como es fácil imaginar, básicamente por jóvenes que son los que acogen con entusiasmo

y sin temor las nuevas tecnologías. En los inicios, allá por 1970, los usuarios eran básicamente veinteañeros. Con el tiempo, en la medida que los equipos fueron más poderosos y más baratos, y el acceso a internet más fácil, la edad mínima descendió por debajo de los veinte. Hoy día, un número considerable de usuarios son adolescentes. También el uso se extendió a los adultos no tan jóvenes, y en 1990 la edad máxima se estableció en los 40 años.

La dinámica sigue en ese sentido: para el año 2000 los usuarios tienen alrededor de 10 años y los mayores, 60. Se espera que para el año 2020 los niños se conecten desde muy pequeños y el uso en los adultos se extienda hasta los 70 años, pues serán los adultos que anteriormente ya habían adoptado el uso.

Así, la práctica de navegar por el ciberespacio se ha popularizado a una velocidad vertiginosa. En 1988, en México, 1.3 millones de personas estaban conectadas; para el año 2002 serán siete millones (*ibidem*).

Este inmenso y reciente mercado ofrece un potencial de comercio enorme, pues si bien muchos han adoptado la práctica de navegar por internet, pocos son los que han adquirido la costumbre de comprar por este medio. Aquí es donde se verá un crecimiento explosivo. Hoy día, sólo el 13.4% ha comprado en internet y el 45% piensa hacerlo próximamente. Estas cifras darán la vuelta en la medida en que aumente la confianza en las transacciones (*ibidem*).

¿Quiénes son los usuarios de internet? En su mayoría son hombres, adultos jóvenes (con una edad promedio de 31 años), bien educados (la mayoría cuenta con estudios universitarios) y tienen poder adquisitivo, pues la mayoría de ellos son empleados corporativos; es decir, navegan en internet desde la computadora de su oficina. Otro porcentaje (20%) lo conforman estudiantes (muchos de ellos se conectan en la propia universidad) y el resto (23%) son usuarios independientes (*ibidem*).

La presencia en internet de empleados, estudiantes y profesores, así como de usuarios independientes ha venido creciendo de manera importante. Debemos notar que sectores como el de comerciantes e industriales tienen una presencia mínima. Las amas de casa recién se han incorporado al uso de internet, lo que corresponde al crecimiento del número de computadoras en el hogar. Hay que resaltar que el sector de los ejecutivos apenas se ha incorporado al uso de internet, tal vez estaban muy ocupados como para

“ponerse a jugar”, pero ahora que se ha percatado de su importancia, incrementarán su participación de manera importante.

El gran reto es lograr que los cibernavegadores se conviertan en cibercompradores, pues muy pocos son los que han vencido el temor y han realizado compras electrónicas, y muchos menos aún, los que lo han hecho más de una vez o con frecuencia.

El asunto del fomento e incremento del comercio electrónico puede parecer una excentricidad para muchos, y tal vez las autoridades económicas y de comercio no lo consideren un tema en su agenda. Sin embargo, es necesario mencionar que las compras que se realizan a través de internet, finalmente se reflejan en nuestra balanza comercial y que si no “subimos” a la red productos y servicios, los cibernautas los van a comprar a cualquier otro lugar. De hecho, actualmente la mayoría de las compras electrónicas que se realizan en Latinoamérica (74%) se hacen a pro-veedores de otras regiones. Contrariamente, en Estados Unidos, el 90% de sus compras electrónicas son locales y en Europa, el 59%. Estamos permitiendo que el gasto salga de la región y del país. Debemos capturar la demanda, incrementando la oferta por internet.

El crecimiento explosivo de internet no ha sido uniforme. De un año a otro es posible ver cómo se incrementó extraordinariamente la demanda de productos y servicios, cuando la oferta ha tenido un crecimiento bastante moderado. Los compradores están ahí, esperando que alguien les venda.

Hasta ahora, esta masa de compradores con capacidad adquisitiva y educación ha comprado *software*, libros, discos y películas, equipo de cómputo y boletos para espectáculos culturales y deportivos. Pero hay una amplia gama de bienes y servicios que se pueden vender por internet, desde información, hasta automóviles y joyas. Muchos de los artículos y servicios que se venden hoy físicamente se pueden ordenar y después enviar. Pero también existen posibilidades ilimitadas para vender en línea, es decir, versiones electrónicas de libros o videos, reportes, consultoría, que se envían por el mismo medio. Muchas empresas ya han comenzado a participar en este millonario negocio que en 1988, en México generó 21.8 millones de dólares y que para el 2003 crecerá en 184% para generar mil 877.3 millones de dólares (Zermeño, 1999)

Por último, veamos cómo el comercio electrónico impacta a las empresas. El rápido crecimiento de lo que algunos llaman economía digital, ha generado diversos cuestionamientos respecto a las implicaciones de ésta en las empresas y sus mercados. Uno de los aspectos importantes de esta nueva economía, también conocida como economía conectada (*Connected Economy*), es el acceso global a la información, pues cada vez más el cliente tiene acceso a inventarios, órdenes de compra, estatus y otra información que anteriormente era oculta durante todo el proceso de compra-venta (Mancera y Oliver, 2000).

Así, en la actualidad los clientes tienen un mayor conocimiento acerca del mercado, las ofertas, las opciones y las alternativas. Sus expectativas se conforman de múltiples aspectos de la transacción: rapidez en generar una orden de compra, calidad, posibilidad de personalización del producto, servicios adicionales, y por supuesto, el precio.

De hecho, la economía conectada ha permitido a los consumidores afinar una serie de prácticas que antes eran muy difíciles realizar, principalmente en la comparación de precios, ya que la distancia entre un fabricante y otro, son dos *clicks*.

Existen varias definiciones de comercio electrónico, que en realidad todas son válidas, aunque su diferencia radica en el enfoque que use, la visión que muestre y el alcance que pretenda, principalmente, siendo que ahora nos centramos en el impacto que tiene en las empresas como generador de la economía digital.

Hemos escuchado de los modelos de comercio electrónico que existen, el *Business to Business* o *B2B*, o negocio a negocio y el *Business to Consumer*, o *B2C*, o negocio a consumidor, pero una empresa no tiene tan sólo estas dos relaciones, ya que en el modelo de empresa conectada se observa que sus relaciones con los empleados y los accionistas, también tienen un papel fundamental.

Los proyectos enfocados a la relación con proveedores conllevan un conjunto de soluciones de comercio electrónico que establecen conectividad punta-punta para optimizar la planeación de la oferta y la demanda, cotizaciones, compras, ventas, manufactura y logística.

El valor proporcionado es la inversión del capital en oportunidades de desarrollo, mediante la optimización, vía el comercio electrónico, de la cadena de valor.

Los beneficios obtenidos, tanto internos como externos, son:

- Pronósticos de la demanda y producción más precisos.
- Coordinación entre procesos y sistemas intercompañías.
- Accesibilidad a la información e inteligencia de la cadena de abastecimiento (logística, promoción, inteligencia de mercado).
- Incremento de la cuota de mercado.
- Aumento de la eficiencia.
- Eficiencia en el pronóstico de la producción.
- Reducción de inventarios.
- Disminución del costo de mantener los activos de la compañía.
- Mejora en la elaboración de presupuestos.
- Integración de los canales de distribución.

La implantación de soluciones de comercio electrónico enfocado a la relación con clientes, trae como valor a la empresa la reducción del costo del procesamiento de transacciones y del servicio a clientes, independientemente que incrementa la precisión en los pedidos, genera crecimiento en el volumen de ventas, y aumenta la cuota de mercado.

Las principales áreas de la empresa que juegan un papel importante son:

- Ventas: órdenes en línea, configuración de productos, cotizaciones, envío, revisión de estatus, seguimiento de pedidos.
- Servicio a clientes: administración de portafolio, banca electrónica, administración de quejas, atención a solicitudes, soporte a resolución de problemas.

Los principales beneficios obtenidos son:

- Aprovecha la aceptación de internet como plataforma de costo reducido en el consumo de gastos de venta y servicio.
- Utiliza las ventajas del aumento en los niveles de seguridad y confianza de internet.
- Proporciona mayor control al cliente acerca de cómo y cuándo interactuar con los proveedores de productos y servicios.
- Incrementa el contacto con clientes, haciéndolo más efectivo y eficiente.

- Aumenta el nivel de competitividad de la compañía.
- Disminuye el costo de atención a los clientes, con transacciones repetitivas.
- Facilita la administración de las relaciones con los clientes.

El valor obtenido por la empresa al implantar soluciones de comercio electrónico para la relación con los empleados, es que promueve la productividad del empleado y la velocidad del aprendizaje y reduce los costos de administración.

Los proyectos implican un conjunto de interconexiones eficientes con los empleados vía intranet, extranet o internet, con un enfoque en:

- Administración del conocimiento.
- Soluciones de aprendizaje.
- Comunicaciones y colaboración.
- La función de recursos humanos y aplicaciones.

Los beneficios obtenidos son:

- Mejora la viabilidad de éxito en la implantación de programas de recursos humanos, por medio de facilitadores tecnológicos.
- Genera un enfoque de ahorro de costos.
- Reduce el uso del papel en el servicio a los recursos humanos.
- Incrementa la eficiencia y productividad de la fuerza de trabajo.
- Mantiene la comunicación en un entorno global o desagregado.

Los proyectos enfocados a la relación con accionistas, principalmente están encaminados a identificar, valorar y definir la estructura financiera de un negocio electrónico, basándose en las expectativas futuras a ser generadas.

Las principales tareas a desarrollar en esta relación son:

- Evaluar financieramente las oportunidades de comercio electrónico.
- Identificar, evaluar y estructurar dichas oportunidades, para proporcionar un marco de referencia para futuras acciones de comercio electrónico.

Los beneficios obtenidos en este tipo de proyecto son:

- Da prioridad y estructura las oportunidades de comercio electrónico para el fondeo de su desarrollo.
- Reconoce el valor del crecimiento potencial de negocios y plataformas flexibles, basadas en el comercio electrónico.
- Proporciona un marco de valuación de portafolio de proyectos de comercio electrónico para una mejor asignación de fondos.
- Mejora el valor ofrecido a los accionistas, al evaluar correctamente las estrategias e inversiones en comercio electrónico, y al reducir el riesgo de perder buenas oportunidades, o de realizar malas inversiones.
- Ayuda a identificar las estructura más adecuadas, de cara a una oportunidad de comercio electrónico (fusiones, adquisiciones, etcétera).
- Proporciona un enfoque riguroso para maximizar y comunicar el valor de cada oportunidad de negocio de comercio electrónico.

Como se puede apreciar, el emprender un proyecto de comercio electrónico no sólo estriba en publicar una página *web*, ni en colocar un catálogo electrónico en línea de los productos o servicios.

Contrariamente a lo que se cree, un proyecto de comercio electrónico no es un proyecto de tecnología, es un proyecto de negocios, es decir, debemos establecer la estrategia de comercio electrónico alineada a nuestra estrategia de negocios, para definir qué queremos hacer en cada una de las relaciones de nuestra empresa conectada, por lo que los procesos de negocio deben adecuarse o reinventarse, ya que este nuevo canal de comunicación tiene que satisfacer plenamente las necesidades de sus usuarios (empleados, clientes, proveedores o accionistas).

Así, la importancia de la definición de los nuevos procesos de negocio es tan importante que de ello depende el éxito de nuestro proyecto de comercio electrónico.

En esta era digital, en este nuevo mercado global, somos de alguna u de otra manera participantes activos de la economía digital, pues las empresas se encuentran conectadas en esta impresionante red o telaraña mundial, por lo que no podemos permanecer estáticos a ello. Así, la velocidad y la flexibilidad son nuevos factores de éxito para las empresas.

Conclusiones

En el plano mundial, las cifras ya reflejan el enorme potencial de hacer negocios a través de internet. Sin duda, el surgimiento e increíble crecimiento de la red es uno de los sucesos que marcan un partaguas en el desarrollo de nuestra civilización en todos los ámbitos.

Se ha dicho mucho y se ha especulado aún más respecto a internet y las oportunidades de negocio que ofrece. Ciertamente este nuevo medio, que a la vez es una comunidad global, coloca al alcance de nuestro escritorio, un mercado inimaginable, que solamente podrá ser penetrado si se conocen sus características y sus ventajas. Tener éxito en el comercio electrónico depende de abordar con la estrategia adecuada este mercado virtual que tiene su propia dinámica. El uso masivo de internet transformará los hábitos de los usuarios afectando de la misma manera las relaciones entre empresas.

El comercio electrónico en México actualmente es insignificante, lo que descubre un potencial de crecimiento extraordinario; en primer término para las transacciones entre empresas, quienes tendrán los mayores montos por transacción, y en segunda instancia en las transacciones hacia consumidores finales, quienes concentrarán el mayor número de operaciones en la red.

Lo anterior significa que las empresas deberán contar con una página *web* para promocionar sus productos o servicios, convirtiendo así a su negocio en una tienda virtual, disponible y abierta los 365 días del año, las 24 horas del día, además de formar una cartera de clientes que, incluso, podrían estar al otro lado del planeta.

Las empresas, al comercializar electrónicamente sus productos o servicios, deberán tomar en cuenta lo siguiente:

1. Definir qué tipo de producto van a vender, pues no todos los productos son susceptibles de venderse en línea. Considerar la rentabilidad, características de fabricación, almacenamiento, posicionamiento en el mercado, susceptibilidad a todo tipo de ofertas y promociones, aspectos demográficos, entre otros.
2. Buscar un proveedor especializado. Además de empresas multinacionales como IBM, Microsoft o Hewlett-Packard, en México existen Tecnofin

- y PuntoCom, dos firmas especializadas que ofrecen soluciones completas a empresas interesadas en hacer comercio electrónico. El apoyo que ofrecen va desde el diseño de una página web hasta la instalación y manejo del *software* que se requiere para realizar transacciones en línea. Para que puedan generar comercio electrónico, las empresas se deberán asegurar de que el proveedor de *hosting*, quien colocará su página en el servidor de internet, les garantice transacciones seguras, de modo que la información confidencial de sus clientes permanezca encriptada durante y después de su transmisión.
3. Cuidar el diseño. El diseño de la página web es importante, ya que ésta deberá distinguirse de los millones de páginas existentes, pero sobre todo, deberá contener espacios atractivos para ofertas o promociones actualizables y definir la manera como se puede navegar por su sitio; además contar con buenos encabezados en sus páginas principales, ofrecer enlaces (*links*) a otros sitios de interés, y siempre contar con un espacio para "escuchar" las sugerencias de sus clientes.
 4. Asegurar su producción. Las empresas deberán procurar utilizar fotos o imágenes de los productos o servicios que ofrecen, asegurándose de que sean artículos con disponibilidad de inventarios.
 5. Planear la logística. Las empresas deberán apoyarse en empresas de mensajería o paquetería para empaquetado, rastreo y entrega de mercancía; de preferencia, buscar que dichas compañías tengan cobertura mundial y cuenten con servicio de rastreo electrónico efectivo en sus envíos, en caso de que se presenten problemas.
 6. Establecer un plan de cobranza. Actualmente, en México existen varias maneras de asegurar el pago de una venta electrónica; una de ellas consiste en recibir depósitos en una cuenta de cheques previo a cerrar la venta y, aunque así lo hacen ya muchas tiendas virtuales, no es un método útil si quieren vender en el extranjero, otra es el envío de un giro postal, aunque los consumidores en línea prefieren mecanismos más directos y rápidos, o bien, el uso de una tarjeta de crédito.

7. No perder de vista a sus clientes. Una buena página web les ayudará a tener información en línea, detallada y actualizada, acerca de sus clientes actuales y potenciales de manera que puedan ofrecerles servicio durante y después de la venta. Los riesgos de funcionalidad, calidad y obsolescencia se reducen cuando el comercio electrónico ayuda a que un producto responda a las necesidades del cliente.

Todas las industrias buscan acelerar su desarrollo aplicando alta tecnología a sus procesos. Es predecible que en los próximos años, un número creciente de éstas acudan a internet en busca de impulsos tecnológicos. Lo anterior significa que dentro de algunos años será difícil distinguir entre el mundo virtual y el real, pues el primero emulará cada vez más al segundo.

Publicaciones Periódicas

- Alonso, Joaquín (2000), "Hacia una nueva legislación en materia de comercio electrónico", en revista *Estrategia Industrial*, núm. 131, abril.
- Asse, Zury (1999), "Comercio electrónico para el resto de nosotros", en *Management Today en español*, septiembre.
- Beck, Leda (2000), "Impuestos en internet: la gran duda", en *Expansión*, núm. 785, marzo.
- Dempsey, Mary A. y Matthew Estévez (2000), "Real y virtual. La revolución digital, donde sólo sobreviven los listos", en revista *Latin Trade*, junio.
- Díaz Cerón, Enrique (1999), "Naturaleza del comercio electrónico: Mitos y realidades", en *Estrategia Industrial*, núm. 177, julio.
- Kambil, Ajit (2000), "El riesgo nunca muere", en *Expansión*, núm. 791, mayo.
- Lazo de la Vega, Ramón (1999), "¿Qué oportunidades ofrece el comercio electrónico a mi negocio?", en *Estrategia Industrial*, núm. 180, octubre.
- Martínez, Alexa y Diana Suárez (2000), "Comercio electrónico. Una revolución en la cultura empresarial", en *Expansión*, núm. 253, mayo.
- Oliver, Gerardo (2000), "El comercio electrónico y su impacto en las empresas", en revista *Alto Nivel*, núm. 135 noviembre.
- Oseguera, Juan Antonio (2000), "Una nueva economía para un nuevo siglo", en *Expansión*, núm. 794, julio.
- (1999), "Internet en la mira", en *Expansión*, núm. 787, marzo.
- Ramírez, José Antonio (1999), "E-Commerce: La mejor guía para poner una tienda virtual", en revista *Entrepreneur*, mayo.
- Reyes, Adriana (2000), "La revolución.com. El inicio de la era del comercio electrónico", en *Entrepreneur*, agosto.
- Sahlman, William A. (2000), "La nueva economía es más fuerte de lo que usted cree", en *Expansión*, núm. 788, abril.
- Schwartz, Rami y Jack Cameo (1999), "El medio de comunicación más poderoso de la historia", en *Management Today en español*, septiembre.
- Zermeño, Raúl (1999), "Oportunidades y retos del comercio electrónico", en *Management Today en español*, septiembre.