

llegar a los segmentos geográficos, demográficos y de tasa de uso alta. Así pues, un cartel publicitario permitiría llegar a muchas personas de un área geográfica determinada.

Los usuarios buscan de manera proactiva, y encuentran, sitios Web de interés para ellos. Por consiguiente, la fuerza de Internet radica en que permite llegar a segmentos psicográficos de tasa de uso alta y hasta cierto punto, de beneficios.

7. ¿Los usuarios de Internet son parte del mercado objetivo?

Es evidente que si se tiene un ofrecimiento orientado directamente a usuarios de Internet, también hay mayores probabilidades de éxito en las ventas que cuando se intenta vender algo no relacionado con Internet. De igual manera, si lo que se ofrece atrae el interés de dichos usuarios, es más factible tener éxito en la Web.

## **II. El producto o servicio**

Existen 10 criterios del IBMM relacionados con las características del producto o servicio en sí (lo que puede ofrecerse en el sitio Web):

1. ¿Está relacionado con computadoras?

Las probabilidades de éxito de las actividades de mercadotecnia en Internet son mayores si el producto o servicio se relaciona más con computadoras que en el caso opuesto. Por esta razón, el software para computadoras se ha vendido satisfactoriamente en Internet.

2. ¿Es necesario ver físicamente, “probar” o tocar el producto o servicio antes de tomar la decisión de compra?

En caso afirmativo, es improbable que la venta del producto tenga éxito en Internet. Esto no significa que la Red deje de tener utilidad en relación con el producto, sino más bien que deberán modificarse los objetivos que se pretende lograr. En vez de centrar la atención en cerrar ventas, quizá convenga enfocarse en las etapas iniciales del ciclo de ventas, como generar conciencia del producto,

interés y deseo. Por otra parte, en vez de persuadir a los prospectos para que adquieran el bien, el mensaje se podría centrar en invitarlos a visitar propiamente el local de ventas.

Algunos productos tienen una ventaja según este criterio porque no requieren ser vistos o probados antes de tomar la decisión de compra. Un buen ejemplo son los boletos de avión, que no es necesario ver antes de comprarlos; basta con saber el nombre de la aerolínea, hora y número de vuelo y la clase en que se viajará.

3. ¿El ofrecimiento es sencillo o complejo de entender, configurar y ordenar? ¿Se puede automatizar este proceso?

Cuando el proceso de configurar y ordenar el producto se puede simplificar y automatizar, puede ser factible su venta en Internet. Sin embargo, en caso de un producto complejo que deba ser configurado por un experto, su mercadotecnia en la Red se podría dificultar. Una vez más, los objetivos respecto de productos complejos se deben centrar en el logro de resultados en las primeras etapas del ciclo de ventas.

4. ¿Cuál es la naturaleza del ofrecimiento? ¿Se trata de un producto físico, un servicio físico, un servicio virtual, o de propiedad intelectual?

Se deben considerar las diferencias entre servicios físicos y virtuales. Un servicio virtual es el que se puede enviar por Internet – es decir, se puede vender y entregar en el ambiente virtual. Por otra parte, un servicio físico se puede vender en Internet; pero un representante de la compañía vendedora deberá entregarlo personalmente al cliente. Es obvio que un servicio virtual tiene más probabilidades de éxito en Internet que un real.

5. ¿Se trata de un producto o servicio de alta tecnología o poco tecnificado?

Se mencionó que los usuarios de Internet son innovadores y pioneros tecnológicos.

Si parte del principio de que estos pioneros tienden más que el individuo promedio a usar artículos de alta tecnología, se puede concluir que estos mismos artículos tenderán a venderse mejor en Internet que otros poco tecnificados. Ello

haría suponer que Internet es un canal adecuado para productos como los radiolocalizadores, teléfonos inalámbricos o celulares, reproductores de discos compactos, y así sucesivamente.

6. ¿Se trata de un producto estandarizado?

Partiendo del hecho mismo de su estandarización, este tipo de productos tiende a venderse bien en Internet porque el comprador sabe exactamente qué espera si decide efectuar la compra. Es usual que sean productos y no servicios, ya que la estandarización de estos últimos se suele dificultar. También es habitual que los servicios dependan en gran parte de quien los presta.

7. ¿Este producto es un nuevo invento con características o funciones distintivas?

En caso afirmativo, es más probable que su venta en Internet tenga éxito, en comparación con un producto que no ofrezca ventajas competitivas.

8. ¿Se trata de un producto o servicio de interés mundial?

Internet es un medio global. Los productos de interés mundial tienden al éxito de venta en la red mucho más que otros limitados a regiones, países o idiomas específicos. Por ejemplo, cuando se ofrece un producto en español (con instrucciones en español), se limita al tamaño del mercado objetivo. En el supuesto de que satisfaga una necesidad local, que no existe en otras partes del planeta, también se restringe su mercado potencial.

9. ¿Es un producto con un nicho de mercado muy específico a nivel mundial?

Algunos productos o servicios satisfacen las necesidades de un nicho de mercado muy específico. Es frecuente que sea difícil y costoso llegar a un mercado de nicho mundial; sin embargo, Internet se adecua perfectamente a este tipo de mercado.

### **III. Consideraciones de marca**

En ciertos aspectos, Internet nivela las condiciones de juego (para la venta de productos y servicios) entre compañías grandes y pequeñas. Ambos tipos de empresas pueden crear un sitio de aspecto profesional en Internet y lograr éxito en sus actividades de mercadotecnia. Empero, mucha gente es escéptica en cuanto a comprar un producto del cual no ha oído, o de una compañía desconocida. Por ende, las compañías ampliamente conocidas y con marcas bien establecidas tienen mayores probabilidades de éxito en las ventas por Internet.

### **IV. Distribución**

Al considerar este aspecto, hay que hacerse las siguientes dos preguntas:

1. ¿Hay ofrecimientos competitivos y fácilmente disponibles a través de los canales convencionales (establecimientos minoristas) en el nivel local?

Otro factor que afecta los planes de mercadotecnia en Internet es la disponibilidad de productos competitivos que ofrezcan establecimientos minoristas a nivel local. Los productos comercializados por Internet que compitan en un ambiente de minoristas bien establecido suelen toparse con dificultades para tener éxito.

Un análisis de las estrategias de los canales de los competidores también revelaría oportunidades interesantes. Por ejemplo, si ellos tienen un canal minorista bien establecido en grandes centros urbanos, quizá se tendrían mejores oportunidades al centrar las actividades de mercadotecnia en ciudades más pequeñas.

2. ¿La compañía puede distribuir el producto o servicio a nivel mundial o estaría limitada a los mercados local o nacional?

Otro criterio importante es si la compañía tiene o no la capacidad de distribución mundial del producto. Una empresa con dicha capacidad estaría en mejor posición de aprovechar las ventajas de Internet, en comparación con otra que

sólo pueda distribuir en los niveles local o nacional. Las compañías débiles en el área de servicio o distribución mundial habrían de considerar estrategias que fortalezcan su posición al respecto. Ello podría consistir en inversión directa en otros países o en asociaciones estratégicas con empresas que ya estén presentes en los mercados que interesen.

## **V. Precio**

El precio del producto o servicio también influye en el éxito de las ventas en Internet. A continuación se describen algunos puntos que se deben tener presentes:

### 1. ¿El precio del producto o servicio es alto o bajo?

Los artículos de precio muy alto y los de precio muy bajo suelen tener dificultades para su venta exitosa en Internet. En el caso de los primeros los compradores pueden desear hablar en persona con el representante de ventas o probar el producto.

### 2. ¿Se requieren cambios de precio frecuentes?

Una ventaja de Internet sobre los canales de mercadotecnia convencionales es la posibilidad de modificar cualquier aspecto del ofrecimiento según se requiera. Por consiguiente, los productos cuyo precio cambia con frecuencia derivarían mayores beneficios de mercadotecnia en Internet que otros con precios estables.

## **VI. Promoción.**

### 1. ¿Son aprovechables la publicidad y promoción en medios convencionales?

Las compañías que dedican grandes sumas a publicidad y anuncios en medios convencionales estarían en una mejor posición para costear sus actividades de mercadotecnia en Internet. Al promover sus sitios y servicios de Internet en los medios tradicionales, multiplicarían las probabilidades de éxito de sus actividades de mercadotecnia en Internet.

## **VII. Estructura de costos.**

1. ¿Se obtiene una estructura de costos menor en la mercadotecnia, entrega y servicio al cliente a través de Internet?

El costo de mercadotecnia, entrega y servicio al cliente es menor con determinados productos cuando se usa Internet. Cuanto mayor sea el efecto en la estructura de costos, mayores serán las probabilidades de éxito en Internet.

Sería recomendable que cada empresa analizara los costos de ofrecer un producto al mercado a través del canal virtual. Ello ayudaría a identificar oportunidades de ahorros en costos y los posibles riesgos que se derivarían de que los competidores utilizaran el canal virtual.

## **VIII. El ambiente de competencia.**

1. ¿El producto o servicio está disponible con otros competidores dentro o fuera de Internet?

El éxito de venta en Internet es más probable cuando no hay otros ofrecimientos competitivos dentro o fuera de este canal virtual. Cuanto más competencia haya (dentro o fuera de Internet), tanto más difícil será lograr ventas en Internet.

## **IX. El entorno legal y la demanda.**

1. ¿Se trata de un producto legalmente disponible y del cual hay una gran demanda?

El posible éxito de un producto también se ve afectado por la magnitud de la demanda y de la oferta. Ciertos productos tienen gran demanda, pero al ser ilegal su venta se trataría de una demanda contenida o reprimida. Internet se ha estado utilizando para la mercadotecnia de productos a nivel mundial. En relación con algunos productos de alta demanda, es posible que la venta se realice desde un país donde es legal hacia otro donde es ilegal.

## **X. El entorno sociocultural y la demanda del mercado.**

Es imperativo hacerse las preguntas siguientes sobre la demanda del mercado y la percepción que de ésta tienen la sociedad en general y sus posibles clientes en particular:

1. ¿Se trata de un producto cuyo ofrecimiento sea socialmente aceptable y que tenga gran demanda?

El éxito potencial de un producto o servicio varía según la magnitud de la demanda y si es o no socialmente aceptable. Productos de gran demanda pero no socialmente aceptables pueden tener una demanda contenida o reprimida.

2. ¿Hay algún aspecto del ofrecimiento en que el cliente se beneficie del anonimato durante del ciclo de venta?

Si el anonimato durante el ciclo de venta fuera un requisito importante, usar Internet sería una estrategia valiosa para llegar al mercado, en comparación con los canales convencionales.

## **XI. El entorno político.**

1. ¿Es tal que los consumidores tendrán acceso abierto e irrestricto a su producto en Internet?

El entorno político y la aceptación de la libertad que se da en Internet varían de un país a otro. Los productos que tocan fibras sensibles en lo político no serían bien recibidos en todos los países. En algunos países como China y Singapur, tal vez habría censura al contenido que llega por Internet. Por lo tanto, el éxito mercadológico en Internet se limitaría en caso en ofrecer productos o servicios que no son bienvenidos en nuevos mercados.



## **XII. El entorno económico.**

1. ¿Es próspera o no la situación económica?
2. ¿Cuándo es probable que sean mejores las ventas del producto, en tiempos de prosperidad o en los de dificultades económicas?

El éxito comercial en Internet es más probable cuando hay prosperidad y el producto tiende a venderse en una economía próspera. Sin embargo, intentar la venta de un bien de lujo en tiempos de dificultades económicas reduce las probabilidades de éxito.

## **XIII. El entorno tecnológico.**

1. ¿Es avanzado el entorno tecnológico de los países, regiones o ciudades objetivo en cuanto a infraestructura para Internet y tasas de uso de Internet?

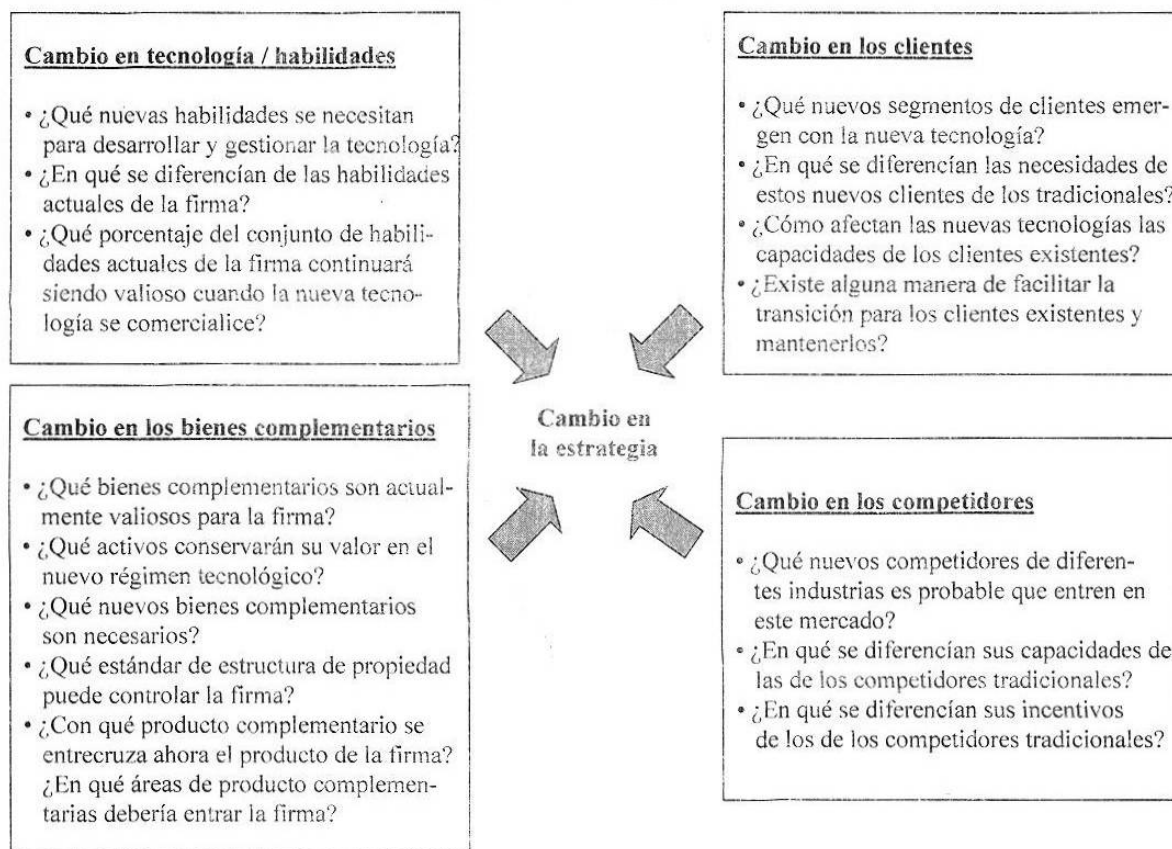
Será difícil lograr éxito si la mercadotecnia se dirige a centros urbanos y poblados pequeños cuya infraestructura para el uso de Internet sea deficiente y con una tasa bajo de uso de la Red. Empero, hay mayores probabilidades de éxito si el mercado objetivo consiste en grandes centros urbanos de diversas naciones, avanzados en ambos aspectos relacionados con Internet.



## 4.5 - COMERCIALIZACION DE TECNOLOGÍAS EMERGENTES, INTERNET

Al comercializar las nuevas tecnologías, las compañías a menudo se concentran solamente en los desafíos tecnológicos. Una comercialización exitosa exige algo más que el dominio de la tecnología. Los gerentes deben integrar a Internet como complemento y enfrentarse a las nuevas necesidades del mercado afrontando los desafíos que presentan los nuevos rivales.

### Fuerzas que configuran la estrategia de comercialización



En este gráfico, se muestran las fuerzas que configuran la estrategia de comercialización<sup>54</sup>.

<sup>54</sup> Mary Tripsas, Harvard Business School, Wharton-Gerencia de tecnologías emergentes, Vergara Business, 2001

Para obtener beneficio comercial de una innovación, una compañía debe poseer activos adicionales que la capaciten para llevar la innovación al mercado de manera singular.

Los bienes complementarios son recursos como el acceso a la distribución, la capacidad de servicio, las relaciones con los clientes y con los proveedores y los productos complementarios. El cambio tecnológico es sólo uno de los factores que dan forma a la estrategia de comercialización general<sup>55</sup>.

Las nuevas tecnologías, como Internet, crean nuevos segmentos de clientes con nuevos conjuntos de necesidades. Al evaluarlas, muchas firmas maduras fracasan en invertir en un nuevo terreno tecnológico porque éstas sólo son valiosas para un segmento de mercado nuevo y emergente, y no para sus clientes actuales.

El tercer factor que afecta la estrategia de comercialización son los cambios en la competencia ya que las tecnologías emergentes dan nuevas formas al panorama competitivo.

Más allá de reconocer simplemente a estos competidores, los gerentes deben comprender qué los hace funcionar:

- ¿En qué se diferencian las capacidades e incentivos de estos nuevos competidores de los tradicionales?
- ¿Qué estrategias necesita cambiar la firma para competir contra estos nuevos rivales?

Crear estrategias es un arte, no una ciencia. En la formulación estratégica, la incertidumbre es un fenómeno endémico.

Peter Druker sostiene que, para tener éxito, cada organización debe elaborar una teoría de los negocios, que él define como un conjunto de suposiciones acerca de los mercados, la tecnología y su dinámica, acerca de sus puntos fuertes y débiles, y acerca de qué sustenta a la compañía.

---

<sup>55</sup> Mary Tripsas, Harvard Business School, Wharton-Gerencia de tecnologías emergentes, Vergara Business, 2001

El estratega no puede saber si una tecnología determinada tendrá éxito, sino que sólo puede suponerlo.

Porter establece que el ejercicio del marketing es un ejercicio de estrategias de negocios. Una estrategia es contundente sólo si está enfocada al mercado, y un esfuerzo de marketing es contundente sólo si tiene un origen estratégico. Así mismo, menciona que la estrategia involucra tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la compañía deben reforzarse mutuamente.<sup>56</sup>

La mercadotecnia y las ventas en Internet están en una etapa muy temprana. Compañías y particulares sondean las aguas lanzando cientos de miles de productos y servicios en la red. La publicidad exagerada en Internet les ha llevado a creer que todo lanzamiento de un producto tendrá éxito. Por supuesto, esto no es cierto. Muchos intentos de venta de productos en Internet han fracasado y seguirán fracasando<sup>57</sup>.

La situación actual en México, en relación a Internet, nos indica que muchas organizaciones no han logrado superar los obstáculos que el mismo mercado ha impuesto. Así mismo, existen siete claves<sup>58</sup>, que están correlacionadas con los puntos críticos señalados por Porter, así como el enfoque mismo de mercadotecnia que se ha propuesto ofrecer. La no aplicación de forma práctica y en el campo mismo de los conceptos, ha llevado a estas organizaciones a su precipitada salida del negocio de Internet. Las claves críticas son:

1. Apostar todo a los banners

Antes de que los inversionistas modificaran sus exigencias, las empresas punto.com mexicanas creyeron que la venta de publicidad generaría carretadas de dinero. Los publicistas, más conscientes del poder de penetración de la Web, nunca mordieron el anzuelo de los banners. Según cifras de Select-IDC, durante 2000 el gasto en este tipo de anuncio – cuyo precio es más accesible que uno en radio y

---

<sup>56</sup> M. Porter, Strategy and the Internet, Harvard Business Review, Marzo 2001

<sup>57</sup> Tom Vassos, Estrategias de mercadotecnia en Internet, Prentice Hall, 1996

<sup>58</sup> Juan A. Oseguera, Revista Expansión, Marzo 2001

televisión – sólo representó 2.5% del total de presupuestos en promoción. “Hoy, el modelo publicitario en Internet no funciona”.<sup>59</sup>

## 2. Descuidar la atención del cliente

En muchos sitios mexicanos orientados a la venta de productos, el objetivo final era cerrar la transacción. Nadie pensó en el proceso de entrega de la mercancía. El usuario, en el otro extremo del enlace digital, finalmente se arrepentía de su decisión de compra: el producto recibido no correspondía a lo mostrado en el Site, la entrega rebasó el tiempo de espera prometido, la factura no contaba con datos precisos. Molestos, los contrariados clientes dejaron de teclear sus números personales de tarjetas de crédito.

Así mismo, los “cibernautas” mexicanos siempre estaban solos: si experimentaban algún tipo de dificultad al momento de comprar, la única opción era un botón en la pantalla (“Ayuda” o “Contáctanos”). Los “ciberempresarios” creían que la plataforma tecnológica, además de invulnerable, era lo suficientemente completa como para resolver todas las dudas.

Poco sitios mexicanos invirtieron capital en el desarrollo de logísticas de entrega, programas de distribución o mecanismos de atención al cliente (como un centro de atención telefónica).

La gente necesita una atención personalizada. Alguien con quien hablar sobre el estado del pedido, ayuda para realizar operaciones, soporte técnico. Todos descuidaron ese aspecto. El dinero se gastó en proyectos que, en el fondo, no repercutieron en mejores condiciones empresariales.

## 3. Exhibir una endeble cultura de negocios

Durante las visitas de los ejecutivos de Merryll Lynch o Morgan Stanley a las instalaciones de una compañía Web mexicana, la solicitud era siempre la misma: “los inversionistas interesados quieren conocer el potencial del negocio; por lo tanto,

---

<sup>59</sup> Alfonso Carral, Presidente de la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información, AMITI, entrevistado por Notimex.

es necesario revisar su paquete de análisis de medición del mercado”. Muchos ciberempresarios no podían atender la solicitud ¿Por qué?

No contaban con el documento – confiaban en que su idea era lo suficientemente seductora. Al final, la firma de Internet en cuestión debía pagar \$ 50,000 dólares, por lo menos, para conseguir el estudio. Se perdía dinero por un descuido inexplicable. En una organización dirigida por empresarios experimentados, el error difícilmente ocurriría.

“El portal pretendía democratizar las operaciones financieras en Latinoamérica. En un período de meses, la empresa descubrió las restricciones legales, la ausencia de usuarios potenciales, los distintos niveles de capacidad transaccional, etc. Antes del arrancar el proyecto, los socios tendrían que haber analizado el alcance real de su idea. Nadie estudió, a profundidad, las condiciones efectivas del sector bancario latinoamericano”, apunta un ex directivo del mundo Web.

En el boom de las inyecciones de capital, todos – inversionistas y firmas punto.com – olvidaron medir el poder del ingenio emprendedor. Hoy, el brillo de las buenas ideas ya no atrae a los proveedores de dinero.

#### 4. Menospreciar el valor de la experiencia

En la economía digital, la juventud, al parecer, es un requisito obligatorio. El sector Web mexicano no es la excepción. En los cuadros directivos de las firmas punto.com locales, la edad promedio no rebasa los 35 años. Los jóvenes – educados en las mejores universidades estadounidenses – aportaron ímpetu y dedicación. Gracias al esfuerzo, y a pesar del déficit tecnológico del país, Internet se convirtió en un espacio empresarial. El mérito no es menor.

Desafortunadamente, la inexperiencia de los emprendedores se transformó en un arma mortal. Al contar con el respaldo de grandes inversiones, los jóvenes olvidaron los principios elementales de cualquier operación de negocios: asegurar la rentabilidad de las operaciones, controlar gastos, generar utilidades, asegurar la viabilidad en el largo plazo, etcétera.

Convencidos de que Internet poseía sus propias reglas de trabajo, los ciberempresarios contrataron personal en función de tres criterios: amistad, relaciones para obtener capital y convicción absoluta en el poder transformador de la Web.

Cuando las señales de tormenta aparecieron, en la oficina nadie tenía la capacidad para diseñar una buena ruta de escape. Como lo señala un ex empleado punto.com: “En el aspecto teórico, los jóvenes eran perfectos. En la vida real, los directivos mostraron gran inexperiencia al momento de ejecutar y desarrollar el plan de negocios. Cuando se compete en el mercado, 10 años de trabajo valen más que la buena voluntad de un recién graduado. Por ejemplo, vivir una devaluación contribuye a formar una capacidad de reacción. Alguien que experimenta esa situación – dramática en términos empresariales – fortalece su visión como empresario. Eso no se aprende en los libros”.<sup>60</sup>

## 5. Ignorar la realidad tecnológica del país

Según las estadísticas más alentadoras, México posee tres millones de usuarios de Internet: es decir, 3% de la población total del país. Para 2003, de acuerdo con la firma Select-IDC, 8% de los mexicanos contará con acceso a la Web. Durante el mismo período, 62% de los estadounidenses tendrá acceso a la Web – en Europa: 44% de los ciudadanos. Además, de acuerdo con la investigación realizada en 2000, sólo 12% del total de cibernautas mexicanos realiza compras en línea.

Aunque el número de accesos crece cada año, el mercado potencial de las firmas punto.com en México no se caracteriza por sus enormes dimensiones – lo cual, por cierto, no tiene que representar una deficiencia.

Sin embargo, muchas organizaciones de Internet (sobre todo las que estaban orientadas al público masivo), al momento de diseñar su plan de negocios, creyeron que existía una masa crítica de consumidores. Sin una audiencia que justificara las expectativas, las empresas prometieron éxitos de venta, millones de accesos, enormes flujos de tráfico, etc. Al final, las fantasías se pagaron caro.