

EL COMERCIO ELECTRÓNICO Y LA PYMES

Dr. Edgar Hugo Dorsey del Ángel

Dirección de Extensión Universitaria y Educación Permanente

Introducción

En el presente trabajo se revisarán los problemas que enfrentan las PYMES ante el proceso de globalización, así como sus posibles alternativas para mejorar su situación competitiva.

En una primera parte se relatará el proceso de globalización y los cambios que se están gestando en las diferentes áreas del comportamiento económico de los mercados, como lo son las nuevas formas de competencia, la homogeneización del cultura de consumo, la situación de la empresa ante la globalización, el desarrollo de los sistemas de información y su influencia en los mercados globales y las condiciones de competencia versus los paradigmas de la planeación estratégica.

Posteriormente se revisará la ubicación de las PYMES en el contexto actual y su relación con el concepto de e-commerce para desembocar en el concepto de e-strategia y revisar las variables necesarias para construir este tipo de plataforma.

Finalmente se establecerán las conclusiones derivadas de este análisis.

Cabe mencionar que el presente trabajo es un planteamiento teórico a la luz de un análisis somero de las condiciones actuales y que plantea la necesidad de profundizar sobre algunos temas específicos que requieren de otras metodologías y enfoques, así como la revisión de algunos paradigmas que están siendo cambiados por las condiciones actuales.

Dentro del enfoque dado a este trabajo se plantean algunas líneas de investigación que pueden ser retomadas para profundizar sobre el tema.

Ignoro si quepa espacio para agradecer la invitación hecha por el Dr. Don José Barragán Codina de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en Monterrey, México y el Doctor Don José A. Pagán de la University of Texas-Pan American, de Edimburg, Texas, USA para participar en este proyecto. Espero que mi aportación signifique alguna contribución saludable al desarrollo de este loable esfuerzo.

Globalización

Por globalización puede entenderse el hecho de que un producto puede estar formado por partes que son producidas en cualquier lugar en el mundo y vendido también en cualquier lugar en el mundo. La implicación que se encuentra detrás de esto, es en el sentido de que los factores de producción que intervienen en la elaboración del producto presentan una movilidad extra-fronteras.

Globalización es un término que comienza a ponerse de moda en los 80 cuando se empezaron a reemplazar los conceptos de transnacionalización o internacionalización ya que aquel describía mejor el proceso de la interacción humana más allá de las fronteras de los países.

Tomando la definición de Giddens podemos decir que:

“Globalización puede ser entonces definida como la intensificación de las relaciones sociales mundiales las cuales ligan localidades distantes de tal manera que los sucesos locales están condicionados por eventos que ocurren a muchas millas de distancia y viceversa”¹.

Sin embargo, la globalización implica mucho más que eso. Significa un cambio radical en las bases y reglas

¹ A. Giddens, *The Consequences of Modernity* (Cambridge: Polity Press, 1990), p.64.

de intercambio, así como también una mutación en las relaciones existentes entre la empresa y la utilización de los factores de la producción. Significa una nueva disciplina de mercado, una recategorización de las actividades económicas, la aparición de nuevos problemas financieros no controlados (hasta el momento) y el desmoronamiento de los controles nacionales.

La teoría del comercio internacional nos dice que el libre comercio beneficia a los países que lo practican ya que aumenta el bienestar de éstos y en el largo plazo se tienden a igualar los precios de los factores de la producción. Asimismo, dentro del contexto mundial se provoca una orientación hacia mercados más competitivos ya que la igualación de los precios de los factores de producción y la transferencia de tecnología equiparara la productividad y los costos de producción y en consecuencia los precios. Esto provocará mercados transparentes que aumentarán el beneficio social.

Actualmente existen tres grandes mercados integrados o tres bloques de integración comercial que son América, Europa y Asia (conocidos como la Tríada).

Las nuevas tecnologías detentan costos de arranque que son muy altos y su obsolescencia tecnológica es muy rápida, lo que implica que los ciclos de vida de los productos sean muy cortos con la consecuente preocupación de recuperar la inversión en ese tiempo, por lo que el tamaño del mercado se vuelve un factor importante. Con base en lo anterior, los sistemas de producción se han vuelto más dependientes de las economías de escala, las cuales solamente pueden ser alcanzadas asegurando los mercados integrados.

Los montos de inversión inicial, el avance de la tecnología y su tasa de obsolescencia provocan la necesidad de que los productos sean comercializados simultáneamente en los tres bloques.

Pocas compañías tienen la capacidad económica para hacerlo, por lo que se están observando una serie de alianzas de las grandes compañías multinacionales con grandes compañías locales para aprovechar las ventajas competitivas dentro de los bloques comerciales.

Por lo tanto, las relaciones económicas globales están conformando un mercado global oligopolista, contra todo pronóstico de la teoría, donde existen grandes conglomerados que atacan grandes mercados².

Asimismo, la tendencia de las grandes compañías al consolidar sus mercados es enfocarse en actividades de servicio³.

La estrategia fundamental generalmente utilizada, consiste en que la empresa matriz provee la tecnología a sus afiliadas y consigue los recursos de producción donde se encuentren más baratos. La fragmentación de la producción se da cuando intervienen varias empresas en la fabricación de un producto, de tal manera que ninguna de ellas lo fabrica totalmente y crea en consecuencia una especie de "red empresarial", cuya interconexión amplía el poder de mercado de los grandes conglomerados.

Nuevas formas de competencia

Las formas de competencia se están desarrollando bajo esquemas de concesiones, franquicias y atributos

² Korten menciona que 5 empresas controlan más del 50% del mercado global en las siguientes industrias: bienes de consumo durables, automotriz, aerolíneas, aeroespacio, componentes electrónicos, electricidad y electrónica y acero. Cinco empresas controlan el 40% del mercado global en las industrias del petróleo, computadoras personales y media (comunicaciones). David Korten, *The Case Against the Global Economy*, Jerry Mander & Edward Goldsmith Editors, Sierra Club Books, 1996, p 26.

³ La compañía NIKE subcontrata el 100% de su producción enfocándose solamente a actividades de control y promoción de ventas. (UNCTAD, *World Investment Report*, 1993; New York & Geneva, UN 1994.

intangibles del producto. El enfoque de cadena de valor ya no es visto como el factor de competencia, sino como requisito para entrar en la competencia.

La clasificación de las actividades en cadenas de alto valor agregado (áreas suaves) o cadenas de bajo valor agregado (áreas duras) están siendo cambiadas por un nuevo concepto de servicio; actividades materiales (que tienen que ver con tiempo y espacio) y actividades en tiempo real donde el tiempo y espacio no tienen significado en términos de valor.

Los sistemas de distribución se han integrado generando un factor importante de competencia. La gran disponibilidad de productos diferenciados hace también de los gastos en publicidad un elemento determinante⁴.

Las alianzas e integraciones verticales resultan en ventajas competitivas generando nuevas formas de organización y cultura empresarial. El factor tecnológico se ha vuelto un elemento estratégico en la consolidación de los mercados y los sistemas de información son actualmente determinantes en todo proceso de globalización. El desarrollo de la red global de comunicación (Internet), la revolución de los transportes y la eliminación de barreras comerciales (arancelarias y no arancelarias) ha permitido incursionar en nuevas formas de competencia.

Homogeneización de la cultura de consumo

Los avances tecnológicos y su aplicación a los sistemas de comunicación así como la creación de la “red empresarial”,

ha permitido el desarrollo de una cultura de consumo que tiende a ser homogénea.

Prácticamente se encuentran los mismos productos en cualquier parte del mundo reflejando patrones de consumo similares. Lo anterior nos lleva a considerar que los sistemas de producción se orientan hacia la estandarización de procesos. Esta cultura de consumo está generando cambios en las estrategias empresariales para atacar los mercados.

El precepto de la “libre elección del consumidor” derivado de los postulados de una economía de libre mercado también se viola a través de los esquemas de concesiones, ya que esto limita la capacidad de elección restringiendo la disponibilidad de productos sustitutos en detrimento del beneficio del consumidor⁵.

La empresa ante la Globalización

El escenario anterior nos permite establecer el contexto en el cual la empresa tiene que desarrollarse actualmente. El proceso de globalización parece irreversible, siempre y cuando los interesados en mantener este esquema lo decidan y los mercados financieros no se colapsen⁶.

La empresa se desenvuelve en dos áreas básicas que condicionan su actuación

- a) su ambiente interno
- b) el contexto externo

Con relación a su ambiente interno, la organización de sus recursos y su capacidad empresarial condiciona su

⁴ De acuerdo a Advertising Age, en Estados Unidos de América cerca del 75% del tiempo de transmisión televisiva es pagado por las 100 empresas más grandes del país. Citado por Jerry Mander; The Case Against the Global Economy, Jerry Mander & Edward Goldsmith Editors, Sierra Club Books, 1996, p 311.

⁵ La exclusividad de venta en muchos espacios donde la afluencia es considerable, además de permitir precios sin competencia determina consumos forzados provocando monopolios de localización. Por ejemplo, la exclusividad para venta de refrescos embotellados en ciertos aeropuertos.

⁶ Paul Krugman menciona que un efecto secundario de la mayor integración económica de los países sería la aparición de crisis financieras más frecuentes, mientras que Alan Greenspan advirtió que el apoyo a la globalización podría disminuir la próxima vez que la economía (de EUA) caiga en una crisis.

desempeño generando ciertas fuerzas y debilidades que determinan su proceso de planeación a largo plazo. Las variables internas son manejables y pueden adaptarse a las condiciones de mercado. Por el contrario, las variables externas condicionan también su actuación pero no son controladas por las empresas.

El proceso de integración, resultado de la globalización, permite internalizar algunas de estas variables. Lo anterior significa que cambia la relación de fuerzas y por lo tanto cambia el concepto de equilibrio entre los dos ambientes. Ahora bien, no hay que perder de vista que el proceso de integración económica de América Latina como bloque comercial, manifiesta condiciones distintas a la conformación de los mercados mundiales, es decir, la integración de la región como bloque comercial lubricará los mercados locales, pero la estructura del mercado regional se orienta hacia las prácticas oligopólicas provocando la integración de cadenas de valor.

Sin embargo, el funcionamiento de la empresa deberá adaptarse a estos dos nuevos ambientes. Por un lado el ambiente externo, en donde se constatarán menos restricciones en los mercados locales y por otro, el aspecto de comportamiento interno en donde las relaciones entre los elementos que componen la organización también cambian de manera radical.

Los sistemas de información

Los sistemas de información son tal vez el elemento más importante en este nuevo ambiente. El desarrollo de la tecnología aplicada a esta área puede generar ventajas competitivas para muchas empresas. El enfoque tradicional que consideraba el desarrollo de sistemas como un gasto está siendo reemplazado por el concepto de inversión. Las empresas cada día invierten más recursos en desarrollar

sistemas de información. Las redes de información y el almacenamiento y procesamiento de gran cantidad de datos están en los planes de las empresas que desean participar de los beneficios de la globalización.

La evolución de los sistemas de información, ha seguido tres caminos principales;

- a). Procesos de automatización y registro en el tratamiento de la información (local o a distancia),
- b). Desarrollo de software estándar o compatible, y
- c). Facilitación de manejo para el usuario.

La consecuencia directa ha sido la amplia aceptación por parte de los usuarios y por lo tanto la expansión en su uso. Los sistemas de información forman parte del sistema de inteligencia de mercado, lo que proporciona a la empresa elementos de decisión importantes en el momento de la elaboración de sus planes estratégicos.

Competencia y Planeación Estratégica

En este apartado tal vez sea interesante reflexionar sobre las formas de competencia y la planeación estratégica. Como se mencionó anteriormente, las empresas dependen grandemente de las economías de escala, lo cual las orilla a comercializar sus productos simultáneamente en los tres bloques comerciales identificados como la Tríada. Igualmente, las grandes alianzas disminuyen el grado de competencia y consolidan la participación de los mercados. Esto trae en consecuencia un reordenamiento en la batalla a corto plazo para centrarse en la estrategia a largo plazo.

La tendencia de las grandes empresas es hacia la concentración. El poder de mercado y su tamaño les permitirá concentrarse en la producción de pocos productos para incrementar sus economías de escala, por lo que se

considera que experimentaremos una disminución en la amplitud del portafolio de productos y servicios debido a la reasignación de segmentos de mercado como resultado de las alianzas y fusiones.

Si bien es cierto que actualmente no existe evidencia, también es claro que la diversificación de productos implica mayores costos y una de las variables que determina la ventaja competitiva de los grandes conglomerados es precisamente el liderazgo en costos. Se estima que a nivel de los mercados regionales o locales, se intensificará la competencia no basada en los precios y que las herramientas de planeación serán simplificadas debido al relajamiento de la presión competitiva.

Por otra parte, la integración horizontal con el propósito de ampliar mercados y aprovechar las economías de escala determina una estructura de mercado que se conoce como oligopolio. El oligopolio es una forma de organización de productores o vendedores en la cual el número de participantes es de tal manera pequeño en cantidad pero con suficiente poder de mercado, que cualquier decisión tomada en forma individual por alguno de ellos afecta la participación de mercado de los demás.

Adicionalmente, es un mercado en donde se venden productos diferenciados, es decir, productos homogéneos en donde se vuelve necesario el trabajo de diferenciación por parte de la empresa para que el consumidor pueda determinar el origen del productor. Esta diferenciación se lleva a cabo manejando características no fundamentales al desempeño del producto, como lo son los colores, el diseño, el empaque, el sabor, el olor, la presentación, el precio, entre otros.

A este conjunto de variables susceptibles de provocar una

diferenciación del producto se le conoce como atributos. En consecuencia, en los mercados de oligopolio, la función básica del producto no varía y sus ventajas competitivas se derivan de la forma en que las empresas manejan los atributos.

Asimismo, cabe mencionar que en este tipo de estructura de mercado existen dos tipos de comportamiento:

1. Mercados estables. *Cuando existe poca diferenciación de productos y por lo tanto la gestión estratégica se centra principalmente en la variable precio ya que los atributos de los productos no son relevantes para la percepción del consumidor.*
2. Mercados inestables. *Cuando la diferenciación de productos es muy alta y por lo tanto determina un mercado muy fragmentado, de tal manera que cualquier decisión de una empresa a modificar algún atributo del producto, desemboca en una fuerte reacción de los competidores para compensar la posible pérdida de mercado.*

Lo anterior significa que el oligopolio es una estructura de mercado en donde existe un grado de interdependencia entre los competidores y por lo tanto plantea la necesidad de una gestión estratégica, la cual debe de ser orientada hacia dos tipos de alternativas en la toma de decisiones:

1. Decisiones que deben de tomar en consideración el grado de reacción de la competencia, bajo el supuesto de que no existe acuerdo entre las empresas competidoras, actuando bajo mercados estables o inestables.
2. Decisiones tomadas de manera conjunta bajo el supuesto de que existe un acuerdo explícito o tácito entre los competidores, bajo las mismas condiciones

de estabilidad dependiendo de lo fragmentado de los mercados.

En consecuencia, las alianzas estratégicas surgen de la necesidad de generar una mayor estabilidad en los mercados y clarificar el horizonte de actuación de las empresas armonizando políticas y grupos estratégicos.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, existen dos grandes enfoques en lo referente a la estrategia de precios.

1. Determinación de precios con base a la productividad de la empresa (enfoque de costos).
2. Determinación de precios con base a la percepción del mercado (enfoque de demanda).

Sin embargo, estos enfoques se definen en dos áreas de acción: DENTRO de los bloques y FUERA de los mismos. Como las situaciones dentro de los bloques son distintas de aquellas que se dan en el ámbito internacional, las políticas de precios varían dependiendo de la madurez del mercado y del tipo de posicionamiento de los productos en particular. Si consideramos que la tendencia teórica es hacia la igualación de precios, uno de los obstáculos principales es precisamente el posicionamiento.

Las alianzas observadas en los años recientes nos muestran que la tendencia de las grandes fusiones es en el sentido de explotar el posicionamiento del producto conforme la percepción del mismo en los diferentes mercados locales. No obstante, se vislumbra una política global de identificación de marcas mediante estrategias de reposicionamiento. Las marcas líderes de muchos productos difieren en los diferentes bloques, lo cual provoca conflictos para las nuevas fusiones respecto a la decisión de la marca líder de la empresa.

En consecuencia, se manifiesta una dualidad respecto a la determinación de precios. Por un lado, DENTRO de los bloques se determinan los precios basándose principalmente en la percepción de la demanda (posicionamiento) mientras que en el mercado global los precios son fijados basándose en los costos.

Aunque en principio puede parecer contradictorio este proceso, la realidad es que mediante este tipo de tácticas se consolida una estrategia global de competir por los grandes mercados mediante políticas de precios para asignar a las grandes comercializadoras los productos destinados a los mercados locales donde las ventajas de las empresas son mayores.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

La ubicación del actual contexto en el cual se desenvuelven las empresas, margina las posibilidades de competencia de las PYMES, por lo que se vuelve necesario un replanteamiento estratégico que les permita integrarse a las condiciones de competencia.

Para América Latina, el problema que enfrentan las pequeñas y medianas empresas que se encuentran fuera de los esquemas de integración a la cadena de valor de las grandes corporaciones, es que su productividad promedio está por debajo del promedio internacional, (a excepción de algunas que en este momento son competitivas) y la transferencia de tecnología no se dará con la misma rapidez que las empresas aliadas. De igual manera, el proceso de reducción de costos será lento, lo que las sitúa en desventaja respecto a las empresas integradas⁷.

Las PYMES presentan en común algunas debilidades

⁷ Esto permite determinar la alternativa estratégica de las PYMES hacia la vía del enfoque, según Porter.

inherentes a sus características de funcionamiento. Entre las más comunes destacan⁸:

1. Capital limitado e insuficiente para romper los cuellos de botella generados por el crecimiento de la empresa.
2. Inexperiencia en el manejo profesional de la empresa.
3. Debido a condiciones naturales inherentes al manejo de las PYMES, el empresario no tiene tiempo para llevar a cabo actividades de planeación o capacitación.

Las dimensiones de la estrategia competitiva para estas empresas estarán en función de su posicionamiento, su posición de mercado, sus expectativas de apalancamiento y su estructura de costos⁹. Existe la posibilidad de que se inicie un proceso de alianzas y fusiones entre las empresas regionales para hacer frente a la competencia externa. Obviamente que los gobiernos locales deberán coordinar esfuerzos para apoyar las PYMES en el logro de sus estrategias.

El e-commerce y las PYMES

Una alternativa reciente para las PYMES respecto a su situación competitiva a la luz de los procesos de globalización, es la utilización del Internet como canal principal que permita la expansión de sus mercados. Las herramientas sugeridas son los esquemas de e-business y de e-commerce, los cuales parece ser que en bastantes ocasiones se utilizan como sinónimos.

Cabe mencionar que la vertiginosa proliferación de literatura referente al tema de e-commerce o al e-business

ha generado confusiones respecto tanto a su significado como a su aplicación estratégica.

El comercio electrónico (e-commerce) es un concepto general que comprende cualquier forma de transacción o intercambio de información utilizando tecnologías de información y comunicación (ICTs)¹⁰.

Los sistemas de e-commerce incluyen transacciones comerciales por internet, pero su campo es más extenso y se puede clasificar en tres tipos de aplicaciones¹¹:

1. Mercados electrónicos; su función principal es el facilitar la búsqueda de un producto o servicio.
2. Intercambio Electrónico de Datos (EDI/Electronic Data Interchange); provee un soporte eficiente para llevar a cabo transacciones recurrentes entre organizaciones comerciales.
3. Comercio por Internet; Internet puede ser usado como herramienta de mercadotecnia ya sea en procesos de business to business (B2B) o business to consumer (B2C).

En términos generales, e-commerce significa establecer actividades de rediseño en la estrategia de marketing hacia fuera, es decir, con orientación hacia los usuarios de internet, los cuales pueden ser los segmentos potenciales de clientes, proveedores o socios de negocios, mientras que el "e-business" implica una revisión total de procesos, tanto hacia adentro como hacia fuera de la empresa. Marcelo Cabrera lo define claramente.

⁸ Antonio Barba Álvarez; el Financiero; 24 de julio de 2000, p. 66

⁹ Se entiende por dimensiones de la estrategia competitiva a las diferencias posibles entre las opciones de estrategia de una empresa en un sector industrial específico.

¹⁰ E-commerce; David Whiteley; McGraw-Hill; 2000, p.3

“El **e-commerce** cubre los procesos por los cuales se llega a los consumidores, proveedores y socios de negocios, incluyendo actividades como ventas, marketing, toma de órdenes, entrega, servicios al consumidor y management de lealtad al consumidor.

El **e-business** incluye al e-commerce pero también cubre procesos internos como producción, management de inventario, desarrollo de productos, management de riesgo, finanzas, desarrollo de estrategias, management del conocimiento y recursos humanos”.¹²

En consecuencia, lo conducente con relación a la forma en que las PYMES pueden enfrentar el fenómeno de la globalización, es mediante una revisión integral de sus procesos tanto hacia adentro como hacia fuera, es decir, se propone una especie de reingeniería (e-reingeniería) orientada hacia el desarrollo de los sistemas de información y su utilización estratégica.¹³

Por otra parte, como ventaja competitiva, definitivamente ningún enfoque aislado (e-commerce, e-business, etc.) podrá funcionar si no se tiene definida una e-plataforma estratégica que visualice de manera integral el desarrollo de la gestión estratégica de la empresa.

Se propone entonces, que antes de establecer estrategias de e-commerce o e-business se desarrolle una e-estrategia sobre la cual descansen las alternativas de mercadotecnia operativa disponible y adecuada para enfrentar los mercados globales.

Se plantea entonces la pregunta fundamental que subyace sutilmente para toda “e-plataforma estratégica”.

¿Cuáles son las variables a considerar para construir una e-estrategia?

La solución no es sencilla ya que las variables dependerán

de la estructura competitiva lo cual conduce, por extensión, al análisis de los tres conceptos implícitos en toda estructura competitiva;

1. Las condiciones competitivas.
2. Las actividades competitivas.
3. Las presiones competitivas.

Cabe recordar que las condiciones competitivas se derivan principalmente de la estructura de mercado existente en la industria, lo cual restringe las actividades a seguir y define el contexto dentro del cual se pueden establecer las actividades de planeación estratégica.

Las actividades competitivas se refieren al producto mismo y su posición estratégica acorde a la estructura del mercado (atributos del producto y posicionamiento).

Asimismo, es de tener presente que las presiones competitivas son resultado de las condiciones de mercado, de la competencia por las posiciones estratégicas y de mercado así como de la participación de mercado.

En consecuencia, se puede decir que las condiciones competitivas definen el contexto de la planeación estratégica, mientras que las presiones competitivas definen la estrategia de mercadotecnia.

No obstante, existen directivas generales a considerar para la elaboración de una estrategia “e-“. A grandes rasgos abarcaría los siguientes puntos:

1. Análisis de la estructura competitiva

Esto nos permite determinar las ocho “R” subyacentes en todo cambio estratégico.

Redimensionar los mercados	Rediseñar la función de producción
Redefinir la orientación del negocio	Recuperar el nivel tecnológico
Reubicar los mercados	Reestructurar la organización
Reorientar la función de mercadotecnia	Readecuar el output

Las áreas competentes con relación a los niveles e- se pueden asignar como sigue;

R	Nivel e-
Redimensionar los mercados	e-economy
Redefinir la orientación del negocio	e-commerce
Reubicar los mercados	e-Information Systems (ICTs)
Readecuar el output	e-commerce
Rediseñar la función de producción	e-business
Recuperar el nivel tecnológico	e-technology
Reestructurar la organización	e-management
Reorientar la función de mercadotecnia	e-RM (CRM)

Analizando cada uno de estos elementos en función de su alcance y área de dominio, podemos establecer las siguientes relaciones.

Redimensionar los mercados

La emergencia de la aldea global plantea una óptica diferente al análisis de las relaciones entre las variables que forman los mercados. En muchas organizaciones se está renuente a reconocer que los criterios tradicionales de toma de decisiones son inconsistentes con las nuevas interrelaciones de los mercados y el cambio en el comportamiento del consumidor ¹⁴.

El nuevo orden financiero es una economía interrelacionada y dominada por servicios en combinación con nuevas tecnologías de información y comunicación. La rapidez de los cambios ha ido dejando fuera a las empresas que no los asimilan¹⁵. Esta función es del campo de la e-economy.

Redefinir la orientación del Negocio

Redefinir la orientación del negocio implica una revisión de los grupos estratégicos y una decisión de adscripción o pertenencia a un grupo definido. Esto forma parte del e-commerce.

¹⁴ Una explicación detallada de este tema aparece en; Bruce W. Morgan; "Strategy and Enterprise Value in the Relationship Economy"; Van Nostrand Reinhold, 1998; Introducción, pp. 2 y siguientes; o también en "The Economist"; Survey: "The New e-economy", Pam Woodall, Sept 23 de 2000.

¹⁵ De las 500 empresas más grandes en USA en 1970, solamente un tercio sobreviven. Citado en Bruce W. Morgan; "Strategy... p. 4

Reubicar los Mercados

La utilización de la tecnología de los sistemas de información y comunicación permite nuevas estrategias para atacar nuevos segmentos de mercado.

Readecuar el output

Esta actividad se relaciona con adecuaciones al producto o servicio que provee la empresa de cara a las características del segmento de mercado que se haya definido atacar. Esto forma parte del e-commerce.

Rediseñar la función de producción

Esta actividad forma parte del e-business y consiste en llevar a cabo una revisión de los procesos internos que forman parte de las actividades de la empresa, así como los procesos de salida, es decir este apartado implica un análisis de la cadena de valor y las ventajas que pueda tener la empresa en este apartado.

Recuperar el nivel tecnológico

Sin una tecnología adecuada ninguna estrategia es válida. La rapidez con que está evolucionando el nivel tecnológico hace que las empresas que busquen permanecer en la industria deban instrumentar un programa de actualización tecnológica. Esto representa una gran desventaja para las PYMES ya que, por ejemplo, en México, de los 20 mil establecimientos comerciales en pequeño adscritos a la CANACO, solamente 20 poseen infraestructura tecnológica adecuada. Esto significa que uno de cada mil establecimientos conoce le potencial de internet¹⁶.

Este problema puede atenuarse en función de programas de asistencia técnica y organización de plataformas tecnológicas comunes, con la alianza de empresas proveedoras de servicios tecnológicos y de información.

Reestructurar la organización

Toda adecuación estratégica desemboca en cambios en la organización. La afectación de registros, la reclasificación de actividades, el redimensionamiento de las fuentes de información, las formas de incentivo y remuneración a los empleados, los sistemas de lealtad del cliente, entre otros, significan nuevas formas de control, dirección y seguimiento ante los cambios en las formas de producción y/o comercialización. El enfoque de e-management es el indicado para este concepto.

Reorientar la función de Mercadotecnia

En este apartado se plantea la necesidad de cambiar el esquema de CRM (customer Relationship Management por el de eRM (electronic Relationship Management). Queda claro que esto es un gran desafío y por el momento tiene un alto costo, pero deberá considerarse en el horizonte de planeación de las PYMES.

2. Construir una marca

Ahora las ventajas competitivas para las PYMES ya no se basan en las que originalmente eran, como reducción de costos de entrada, mercados personalizados, información en línea, actualización rápida de información.

Las condiciones competitivas orillan a las PYMES a

¹⁶ El Financiero; suplemento Negocios, 14 de Julio de 2000.

enfocarse en nichos de mercado muy definidos, lo que requiere la construcción y el manejo de una marca.

Hay que revisar el concepto de mercado ya que actualmente funciona diferente, por ejemplo, el consumidor tiene más información disponible, tiene más posibilidades de elección, la competencia se basa en operaciones de tiempo real, hay obstáculos para las transacciones (protección de tarjetas de crédito), etc.

3. Consolidar la oferta

A pesar de que en el corto plazo esta estrategia parece difícil, será un requisito indispensable para que las PYMES puedan acceder a los mercados globales. Esto requiere un trabajo dirigido por las cámaras competentes a efecto de lograr una plataforma conjunta que permita consolidar una organización industrial que presente cierta fortaleza de parte de la oferta.

4. Generar la cultura del cambio

Adaptar las organizaciones ante los cambios acelerados solamente puede hacerse bajo directrices superiores y requiere un trabajo constante y programas paralelos de capacitación, asistencia técnica y desarrollo institucional. El Banco Mundial ya está instrumentando este tipo de programas, los cuales están enfrentando obstáculos previstos referentes a la resistencia natural al cambio por parte del factor humano. No obstante, los programas de educación continua están siendo instrumentados en diferentes países.

5. Desarrollar nuevos esquemas de financiamiento

El Banco Mundial está destinando recursos financieros

para apoyar a las MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) en su cambio estratégico.

Conclusiones: Las PYMES y la e-strategia

Como puede apreciarse, el problema de las PYMES va más allá del campo del e-commerce o del e-business, se necesita una estrategia integral que redimensione el horizonte de las PYMES.

A pesar de que las PYMES presentan ciertas ventajas competitivas sobre todo en relación a su relativa facilidad y rapidez en la toma de decisiones para adaptarse a los cambios bruscos del mercado, así como la ausencia de una estructura burocrática compleja, las desventajas son grandes desde el punto de vista tecnológico y de organización industrial y de mercado.

Las nuevas formas de competencia derivadas de la globalización, la formación de mercados oligopólicos, el desarrollo y rápido crecimiento de los sistemas de información y la inestabilidad de los mercados son factores que han trabajado en contra del desarrollo de las PYMES.

El planteamiento de alternativas basadas en la explotación de los nuevos sistemas de comunicación e información no debe centrarse en soluciones parciales que limitarían el horizonte de expansión para las PYMES.

El e-commerce y el e-business forman parte de una estrategia integral, bautizada como e- estrategia que comprende cinco puntos principales que son:

1. Análisis de la estructura competitiva.
2. Construir una marca.
3. Consolidar la oferta

4. Generar la cultura del cambio
5. Desarrollar nuevos esquemas de financiamiento

Existen algunas otras variables que pueden generar valor agregado a las PYMES como lo serían los procesos de “just in time”, encontrar nuevos canales de venta directa, desarrollo de nuevos productos, penetración de nuevos mercados, entre otros, pero son simplemente variaciones de las variables antes mencionadas.

El reto está entonces en desarrollar plataformas estratégicas congruentes con las condiciones estructurales de las industrias a las que perteneces las PYMES y encontrar vías que permitan la integración de éstas en procesos de organización industrial que generen economías de escala y consoliden ofertas y unifiquen marcas.

Ahora las cámaras industriales tienen que establecer su e-choice¹⁷ para desarrollar este sector tan perjudicado por los mercados globales.

¹⁷ Término utilizado por David Whiteley; e-commerce, McGraw-Hill.; 2000. P. 245

(Footnotes)

1 A. Giddens, *The Consequences of Modernity* (Cambridge: Polity Press, 1990), p.64.

2 Korten menciona que 5 empresas controlan más del 50% del mercado global en las siguientes industrias; bienes de consumo durables, automotriz, aerolíneas, aeroespacio, componentes electrónicos, electricidad y electrónica y acero. Cinco empresas controlan el 40% del mercado global en las industrias del petróleo, computadoras personales y media (comunicaciones). David Korten, *The Case Against the Global Economy*, Jerry Mander & Edward Goldsmith Editors, Sierra Club Books, 1996, p 26.

3 La compañía NIKE subcontrata el 100% de su producción enfocándose solamente a actividades de control y promoción de ventas. (UNCTAD, *World Investment Report*, 1993; New York & Geneva, UN 1994.

4 De acuerdo a *Advertising Age*, en Estados Unidos de América cerca del 75% del tiempo de transmisión televisiva es pagado por las 100 empresas más grandes del país. Citado por Jerry Mander; *The Case Against the Global Economy*, Jerry Mander & Edward Goldsmith Editors, Sierra Club Books, 1996, p 311.

5 La exclusividad de venta en muchos espacios donde la afluencia es considerable, además de permitir precios sin competencia determina consumos forzados provocando monopolios de localización. Por ejemplo, la exclusividad para venta de refrescos embotellados en ciertos aeropuertos.

6 Paul Krugman menciona que un efecto secundario de la mayor integración económica de los países sería la aparición de crisis financieras más frecuentes, mientras que Alan Greenspan advirtió que el apoyo a la globalización podría disminuir la próxima vez que la economía (de EUA) caiga en una crisis.

7 Esto permite determinar la alternativa estratégica de las PYMES hacia la vía del enfoque, según Porter.

8 Antonio Barba Álvarez; *el Financiero*; 24 de julio de 2000, p. 66

9 Se entiende por dimensiones de la estrategia competitiva a las diferencias posibles entre las opciones de estrategia de una empresa en un sector industrial específico.

10 E-commerce; David Whiteley; McGraw-Hill; 2000, p.3

11 David Whiteley, *íbid...*p.3

12 Marcelo Cabrera; *intermanagers* 2000, en *intermanagers.com*

13 El significado de "e-" es en el sentido de reemplazar el papel, el trabajo humano y el teléfono en las transacciones personales, por intercambios vía redes electrónicas. Marcelo Cabrera, *Ibid.* ...

14 Una explicación detallada de este tema aparece en; Bruce W. Morgan; "Strategy and Enterprise Value in the Relationship Economy"; Van Nostrand Reinhold, 1998; Introduction, pp. 2 y siguientes; o también en "The Economist"; Survey: "The New e-conomy", Pam Woodall, Sept 23 de 2000.

15 De las 500 empresas más grandes en USA en 1970, solamente un tercio sobreviven. Citado en Bruce W. Morgan; "Strategy..." p. 4

16 *El Financiero*; suplemento *Negocios*, 14 de Julio de 2000.

17 Término utilizado por David Whiteley; e-commerce, McGraw-Hill; 2000. P. 245