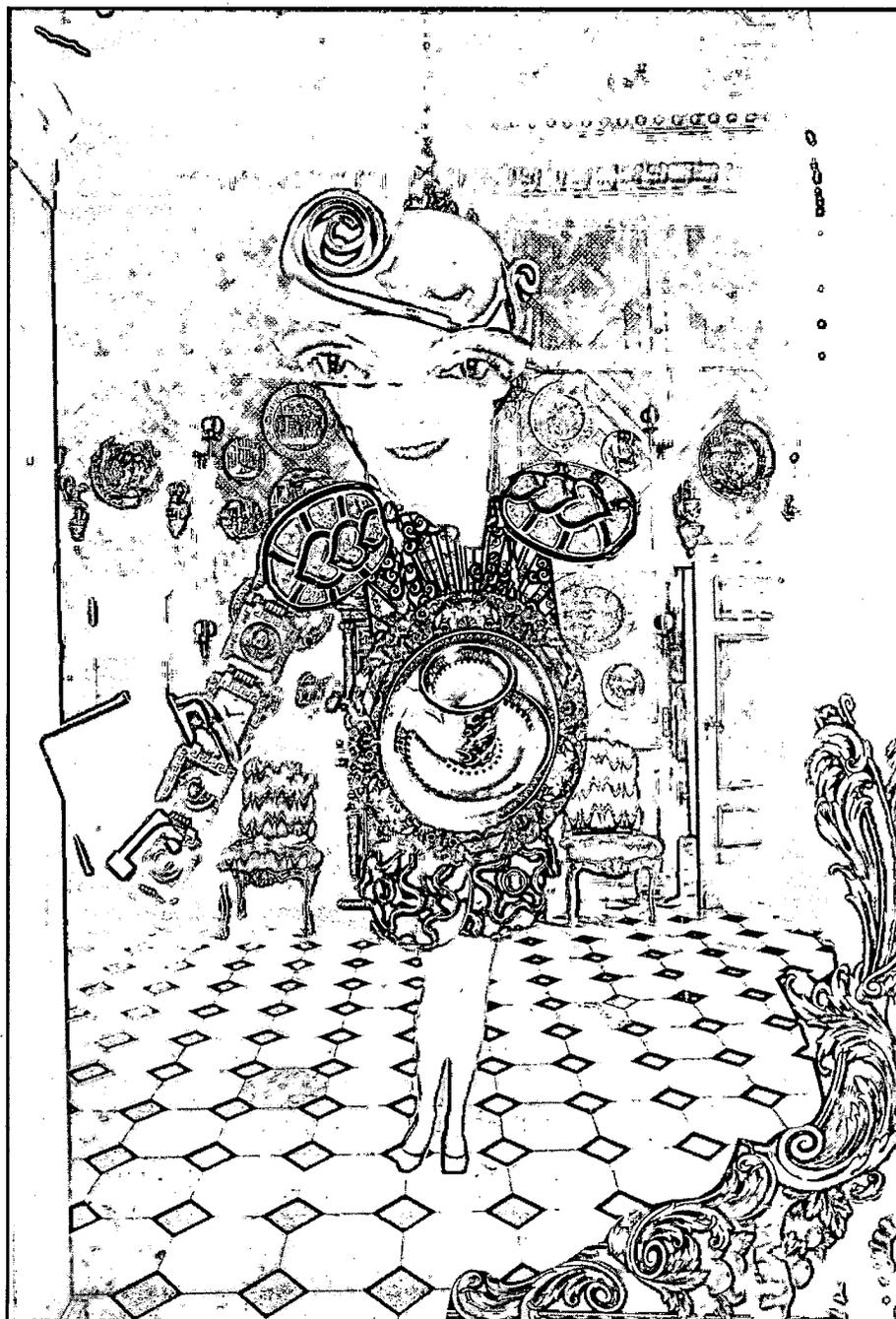


# Conexión al mercado en línea

## □ Agrivalca Canelón

*A estas alturas pareciera que una relación consistente y duradera entre el producto y el comprador ya no puede apoyarse únicamente sobre el pilar económico, ni siquiera sobre las más fuertes expresiones creativas, como pudiera haber sido en el pasado. Sin duda, se impone la necesidad de modificar enfoques, actitudes y formas de trabajar.*





El “comercio virtual” ha logrado cubrir un porcentaje muy importante del mercado de bienes y servicios, no sólo en los ámbitos locales de los países desarrollados sino prácticamente en todo el planeta. Asimismo, se ha convertido en el espacio propicio para que miles de consumidores puedan satisfacer sus necesidades y requerimientos mediante la realización de transacciones variadas que mueven cifras monetarias significativas y en continuo aumento.



**E**n el contexto económico actual, la competencia impone a las empresas la búsqueda de originales fórmulas para adaptarse a condiciones nuevas. La globalización genera efectos que no se pueden prever, dando lugar al establecimiento de la premisa “sólo el cambio es permanente”, es decir, sólo las compañías que tengan la flexibilidad para interpretar señales y convertirlas en oportunidades, tendrán mayores posibilidades de sobrevivir.

El desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y las nuevas tecnologías, está modificando dramáticamente la manera como el consumidor se vincula con el punto de venta.

#### ECONOMÍA DE ELECTRONES

A las puertas del siglo XXI, SAP identifica una nueva tendencia, cuyo impacto es visiblemente notorio en el modo de “hacer negocios”, hasta el punto de que las iniciativas no rentables alcanzan cotizaciones asombrosas en Wall Street.

Se trata del Comercio Electrónico (e-commerce, comercio-e), un tipo de economía fundamentada en la confluencia de la oferta y la demanda en un escenario digital que parte del Intercambio Electrónico de Datos (EDI).

El “comercio virtual” ha logrado cubrir un porcentaje muy importante del mercado de bienes y servicios, no sólo en los ámbitos locales de los países desarrollados sino prácticamente en todo el planeta. Asimismo, se ha convertido en el espacio propicio para que miles de consumidores puedan satisfacer sus necesidades y requerimientos mediante la realización de transacciones variadas que mueven cifras monetarias significativas y en continuo aumento.

No en vano, de acuerdo con el “Estu-

dio de Compras en Internet”, realizado por *Ernst & Young* (1999), todos los comerciantes encuestados esperan que sus operaciones en la Web aumenten del 1% al 9% del total de ingresos para el año 2001.

Otro de los observadores del proceso, la consultora *eMarketer*, pronostica que las ventas digitales se incrementarán en un 784% entre 1998 y el 2002, hasta alcanzar los US\$ 35.300 millones en todo el mundo.

Esta expectativa es apoyada por la firma investigadora norteamericana *Forrester Research*, que estima que el 56% de los hogares de los Estados Unidos estará en línea en el 2003, y dedicará una media de US\$1,864 para sus compras en el ciberespacio.

Por su parte, en su informe “Portales de Internet en Europa” (1999), *Goldman Sachs*, banco de inversión estadounidense, augura que sólo en Europa Occidental el 70% de los hogares de las economías

más avanzadas tendrán acceso a Internet en el 2007.

Pese a que las estimaciones varían ligeramente, lo cierto del caso es que, hoy en día, existen más de 150 millones de usuarios de “la Red” a nivel mundial, y la cifra habrá trepado a 550 millones en el 2003, conforme a lo predicho por *Forrester Research*.

Además del comercio electrónico que involucra operaciones entre una compañía con consumidores finales, la modalidad de transacciones en línea entre empresas (EaE) o *Business to Business* (B2B), ya cuenta con innumerables adeptos.

En efecto, el volumen de intercambios es cuatro veces mayor al e-commerce orientado hacia compradores individuales, y se espera que, para el año 2000, el 55% de las compañías haga sus operaciones de abastecimiento (materias primas e insumos) de manera electrónica, impulsadas por los beneficios que supone el atender un mercado muy amplio, a menor costo y con mejores resultados.

Las cifras no dejan lugar a dudas a este respecto. Por ejemplo, la firma *Yankee Group* vislumbra que el año entrante las transacciones por Internet de “empresa a empresa” totalizarán los US\$ 139 millardos.

Otros datos de *Forrester Research* indican que en el 2003 el comercio electrónico EaE en los Estados Unidos alcanzará US\$ 1 billón, mientras que los intercambios entre compañías e individuos sólo sumarán US\$ 108 mil millones, es decir, 10 veces menos. La tendencia es similar en Europa donde el comercio B2B pasará de los US\$ 7 mil millones obtenidos en 1998, a US\$ 176 mil millones en el 2003, según Visa Internacional.

#### E-COMMERCE LATINOAMÉRICA.COM

Los datos estadísticos de IDC proyectan que en América Latina el volumen de las

ventas pasará de los US\$ 170 millones registrados en 1998, a los US\$ 8 mil millones en el año 2003. De este monto, el intercambio *Business to Business* podría ascender a los US\$ 6 mil millones, mientras que las ventas al detal cubrirían los restantes US\$ 2 mil millones.

Empero, de acuerdo con un estudio realizado por la firma *Boston Consulting Group* (BCG), titulado "El comercio electrónico en Latinoamérica: de la oportunidad a la realidad", los altos costos de acceso a Internet, la poca presencia de marcas minoristas que manejen una oferta consistente de bienes y servicios en línea, y la incipiente participación de entidades bancarias en la plaza de productos y servicios financieros on-line, marcan el lento avance del e-commerce en países como Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia y Venezuela.

Como muestra, las cifras del reporte muestran que Brasil lidera las ventas por Internet con US\$ 68 millones, seguido por México con una facturación de US\$ 4,6 millones, y Argentina con US\$ 1,5 millones.

#### **VENEZUELA: COORDENADAS EN EL CIBERESPACIO**

Trasladando el foco al contexto estrictamente venezolano, una investigación de IDC señala que el 50% de las empresas venezolanas ya ha adquirido soluciones tecnológicas y software relacionados, de alguna manera, con el comercio electrónico.

En la actualidad existen 250 mil abonados individuales con servicios de acceso a Internet, al tiempo que el sector corporativo capta unos 150 mil abonados.

La más reciente encuesta Omnibus de *DATANALISIS* (septiembre/1999), refleja que el 21,1 % de los adultos urbanos venezolanos dispone de computadora en su hogar, y de ellos sólo el 5,4% tiene acceso a Internet desde allí. Aparte, la penetración de las computadoras entre las personas de clase A/B alcanza el 75%, y dentro de este segmento el 41% goza de servicios de Internet en sus casas; mientras, en la clase E la disponibilidad de equipos no pasa del 9%, y las incursiones en "la Red" son prácticamente inexistentes.

En estos momentos, coexisten 32 proveedores de acceso a Internet (ISP) en el mercado venezolano, controlado en su mayoría por los dos operadores de servicios de telecomunicaciones dominantes: *CANTV* y *TELCEL*.



Más allá de lo que pudieran significar las cifras, hacer comercio electrónico trasciende el disponer de un sitio en la Web para informar a potenciales clientes acerca de cuáles productos y servicios ofrece una compañía. Consiste, en tener una página interactiva que le permita a una persona visitar el sitio, buscar a través de un catálogo de productos, colocar un pedido, saber si el artículo se encuentra en *stock* o cuando lo estará, pagarlo, y recibirlo en su domicilio en la fecha pactada.



#### **SEDUCCIÓN DIGITALIZADA**

Más allá de lo que pudieran significar las cifras, hacer comercio electrónico trasciende el disponer de un sitio en la Web para informar a potenciales clientes acerca de cuáles productos y servicios ofrece una compañía. Consiste, más bien, en tener una página interactiva que le permita a una persona visitar el sitio, buscar a través de un catálogo de productos, colocar un pedido, saber si el artículo se encuentra en *stock* o cuando lo estará, pagarlo, y recibirlo en su domicilio en la fecha pactada.

Si bien la Internet no ha reinventado todos los negocios, su impacto se siente en las empresas que vuelan alto, pertenezcan o no al campo de la tecnología. Algunos entendidos opinan que la influencia de "la Red" en esta área pareciera una suerte de parodia del famoso cuento de Dickens, titulado "Historia de dos ciudades": los mercados se expanden,

pero también se multiplican los competidores.

A juicio de David Sanderson, Vicepresidente de *Bain & Co.*, de Los Angeles, esta tendencia sólo revela que "el cambio depende de cada negocio y de cada industria, así como del grado de amenaza y de oportunidad que plantea Internet". Después de todo, las empresas, sin excepciones, persiguen la meta de tener clientes satisfechos y leales, y de establecer con ellos relaciones duraderas.

Los compradores, con el advenimiento de la Web, se han vuelto más exigentes, debido a que desde sus PCís pueden salir de compras por todo el mundo. En el momento en que no estén complacidos con una opción, sólo tienen que hacer un "click" con el ratón para evaluar a otros proveedores, comparar precios y condiciones de compra, y de ese modo asegurarse de conseguir la mejor calidad, al menor tiempo y al costo más bajo.

Al mismo tiempo que Internet le concede a los consumidores un enorme poder, crea un problema no menos importante para las empresas. Los clientes sólo son leales a una compañía a falta de una mejor alternativa, pero cuando pueden elegir entre varios proveedores de bienes y servicios, es fundamental ofrecerles la opción más atractiva, tratar de mantenerse cerca de ellos, responder a sus expectativas y atenderlos como se debe.

La respuesta a este desafío también recae sobre "la Red", por cuanto pone a disposición de las empresas la tecnología que hace más sencillo, ágil, automatizado y eficiente el trato con el cliente, a través de las áreas de mercadeo, ventas y servicio.

Si se tiene en cuenta que, gracias a la Web, las compañías pueden ofrecer mejores productos y servicios a un mercado mayor, con menores costos y mayor valor agregado para el cliente, resulta indudable que se perfila como la herramienta estratégica vital de la nueva era.

#### **ENTRE CHIMENEAS Y MEGABITES**

Prácticamente, a lo largo de medio siglo, las empresas fueron orientadas bajo el principio básico del industrialismo, vale decir, "fabricar repetidamente millones de productos en masa", que serían adquiridos por millones de consumidores idénticos, influenciados de la misma manera, a través del mismo medio, constituyendo una suerte de receptores pasivos de los mecanismos publicitarios<sup>1</sup>.

Ese fue el cénit de la época de Henry Ford, bien entrada la década de los años veinte, cuando los expertos solían afirmar: "La publicidad masiva crea demanda en masa, la cual hace posible la producción en masa". Según Harry Beckwith, para ese entonces las etapas iniciales de cualquier industria reposaban sobre la fuerza impulsora de la satisfacción de estándares mínimos de producción; de allí que se obviarán, o se aceptarán, muchas limitaciones<sup>2</sup>.

El panorama varió luego de la Segunda Guerra Mundial, cuando las compañías líderes decidieron enfilar sus baterías hacia el consumidor, correspondiendo el papel protagónico al experto en mercadotecnia, quien tomó como herramienta clave la investigación de mercados. A partir de allí, la diferenciación del producto adquirió una importancia vital, al tiempo que la respuesta a las necesidades del cliente y la oferta del producto deseado se convirtieron en los nuevos motores de marcha.

En 1980, Alvin Toffler, en su libro *La Tercera Ola*, acuñó el término "desmasificación" para describir el movimiento que vendría después de la producción en serie, dando lugar a una revolución del conocimiento -materia prima en el nuevo sistema de creación de riqueza- que traería consigo gigantescas transformaciones sociales, técnicas y económicas, forzando a concebir los negocios de una manera radicalmente nueva.

Es justamente frente a los albores del siglo XXI, en un momento en que el viejo paradigma de la Era Industrial se resquebraja mientras que el de la Era de la Información aún no se encuentra del todo consolidado, cuando aparecen grandes corrientes de pensamiento creativo. Dicha transición ha dado paso a un vasto e interconectado mercado mundial, en medio del cual las comunicaciones generan gran inquietud. Sobre el particular, el afamado autor Jack Trout apunta:

"Cuando escribí el primer Positioning, mencioné la sociedad sobrecomunicada que teníamos en el mercado estadounidense. Bueno, ¿saben ustedes una cosa? ¡Estábamos apenas calentando motores! Había muchas cosas en materia de comunicaciones que ni siquiera podíamos imaginar entonces como, por ejemplo, la superautopista de la información y algunas de las tecnologías de la comunicación que están disponibles hoy día.

No podíamos imaginarnos, por ejemplo, los 500 canales de televisión acerca



Al mismo tiempo que Internet le concede a los consumidores un enorme poder, crea un problema no menos importante para las empresas. Los clientes sólo son leales a una compañía a falta de una mejor alternativa, pero cuando pueden elegir entre varios proveedores de bienes y servicios, es fundamental ofrecerles la opción más atractiva, tratar de mantenerse cerca de ellos, responder a sus expectativas y atenderlos como se debe.



de los cuales hablan. Ni el increíble conjunto de satélites que iban a orbitar la Tierra. Ni como el resto de los países están entrando en una fase de sobrecomunicación. Estamos empezando a ver lo que significa toda esa cosa de la sobrecomunicación que se extiende tan rápidamente por todo el mundo. No nos estamos convirtiendo en una sociedad sobrecomunicada, ¡nos estamos convirtiendo en un mundo sobrecomunicado!"<sup>3</sup>.

Dadas las condiciones imperantes, no faltan quienes sostengan que el plan de mercadotecnia del futuro debe enfocarse hacia el análisis de cada uno de los participantes en el mercado, con una exposición detallada de debilidades y fuerzas competitivas, así como una estrategia de acción para explotarlas o defenderse de ellas. Para otros, cómo sorprender y anticiparse a las necesidades del cliente es la solución para obtener la mayor participación posible en el mercado, constituyendo la imaginación su principal insumo.

Pero, más allá de estas primeras impresiones, se asoma la interrogante: ¿son

útiles todavía las prácticas publicitarias y mercadotécnicas tradicionales? Baste considerar que, actualmente, un consumidor promedio tiene a su disposición medios electrónicos interactivos para asistir en la compra de productos o servicios, sin descontar que los fabricantes o distribuidores pueden enviar información a muchos clientes al mismo tiempo.

#### MERCADOS INTERACTIVOS:

##### LA PECULIARIDAD DE SER GLOBALES

Curiosamente, uno de los temas que se reflejó con mayor fuerza en las exposiciones de la *IV Tormenta Creativa* se refirió a la Internet como propulsora de cambios en los medios de comunicación social, piezas claves a la hora de realizar una publicidad efectiva.

En efecto, la publicidad habitual es hoy menos importante en el proceso de mercadeo de lo que era hace 20 años, puesto que otras formas alternas de promoción han adquirido relevancia creciente, originando una reestructuración sustancial del mundo de las ventas al detal, situación que estimula a ser más creativos a los publicistas, más eficientes a los empresarios y más agresivos a los gerentes de mercadeo<sup>4</sup>.

Sobrevivir implica darle un giro a la visión y a la misión original. En este sentido, Joe Cappo, Presidente de la Asociación Publicitaria Internacional (IAA), evoca el impacto sufrido por la radio una vez inventada la televisión, y los compara con la magnitud del efecto Internet frente al resto de los medios<sup>5</sup>.

De acuerdo con Cappo, algunos estudios revelan que la Web empieza a capturar audiencias televisivas: "las familias ven menos televisión una vez adquirida una computadora. Los adultos que usan Internet ven 23% menos televisión que los no usuarios de la red".

En esta misma onda, los resultados de una investigación llevada a cabo por la compañía norteamericana *Nielsen*, señalan que el número de personas conectadas a *American Online* (el más grande proveedor de servicios de Internet en el mundo), sería el equivalente a los 10 primeros lugares de los programas de cable de mayor audiencia.

Sin duda, aparte de que la publicidad en Internet es económica, relativamente sencilla de elaborar y con un alcance casi ilimitado, a ello también se agrega el que "los usuarios de las computadoras son personas jóvenes educadas y con más

poder adquisitivo que aquellos sin computadora. Son audiencias con valor económico”, sentencia Cappelletti<sup>6</sup>.

### **EXPLOSIÓN MULTIMEDIA**

El crecimiento de Internet como gran supermercado global es sólo uno de los factores a tomar en cuenta en lo que Joe Cappelletti denomina la gran revolución en el mundo de la publicidad y el mercadeo. A su juicio, también conviene considerar la nueva segmentación de los consumidores y el auge del mercadeo promocional, factores ante los cuales las agencias de publicidad y los medios tradicionales corren riesgos.

La paradoja tiene lugar porque, mientras más grande se torna la economía mundial, mayor importancia cobran las pequeñas individualidades a la hora de definir las estrategias de marketing, lo que obliga a las empresas a monitorear e interpretar las débiles señales que le vienen del mercado. “El nuevo siglo exige un impulso muy grande para competir. Es que con la globalización van a tener muchísima importancia las pequeñas tendencias a nivel geográfico y resulta vital para los gerentes de mercadeo entender estas tendencias para responder en consecuencia”, dice Gianluca Pesci, Director de Mercadeo de Parmalat<sup>7</sup>.

De esta manera, aun cuando se esté haciendo referencia a gigantescas plazas de consumo masivo, las estrategias de mercadeo del futuro apuntarán a conocer cada vez más a fondo al individuo, sus costumbres, sus preferencias, sus hábitos, su oficio.

En este marco de mercados globalizados y *targets* individualizados, anunciantes y agencias de publicidad han comenzado a percatarse de que si bien una parte muy importante de la comunicación va a seguir fluyendo a través de los *mass-media*, los nuevos medios van a desempeñar un papel crucial en el esfuerzo por dirigirse al consumidor.

“La multiplicidad, aún mayor que la que existe actualmente, de los mensajes y de la competencia por comunicarse con el consumidor, es irreversible”, apunta Rodolfo Echeverría, Director Asistente de Mercadeo para América Latina de Coca-Cola<sup>8</sup>.

Paralelamente, la Internet también está cambiando la forma en que los fabricantes se relacionan con los consumidores. Antes les confiaban las ventas a los intermediarios: comercios minoristas,



En este marco de mercados globalizados y *targets* individualizados, anunciantes y agencias de publicidad han comenzado a percatarse de que si bien una parte muy importante de la comunicación va a seguir fluyendo a través de los *mass-media*, los nuevos medios van a desempeñar un papel crucial en el esfuerzo por dirigirse al consumidor.



agentes de venta y distribuidores. Ahora, los productores están descubriendo que pueden eliminar al intermediario, y manejarse directamente con los consumidores<sup>9</sup>.

Dentro de esta tendencia adquiere fuerza el paradigma de las *Comunicaciones Integradas de Mercadeo* (IMC, por sus siglas en inglés), encaminadas a integrar áreas funcionales en torno a objetivos comunes, asumiendo como fundamento la investigación de las necesidades del mercado y de las expectativas del consumidor.

El nuevo rol de quienes se ocupan de las estrategias de comunicación de mercadeo incluye, además de la publicidad planificada tradicional, todas las posibles fuentes de contacto con la marca. Desde principios de la década de 1990, IMC es cada vez más una referencia obligada, tanto así que empresas comprometidas con su futuro ya lo practican: *Amazon, Dell, FedEx, Levi-Strauss*.

El “mercado de fondo” es el modelo que mejor describe la implantación de IMC en una organización. Comienza con el cambio de enfoque del producto al consumidor, ya que el objetivo de la co-

municación reside en agregar valor al cliente, no en cómo influirlo.

El *market-back* enfatiza la retroalimentación con el mercado, como guía de ajuste y valoración del retorno sobre la inversión, permitiendo una continua adaptación entre la empresa y el cliente.

Precisamente, en la jerga de los programadores informáticos es común el término “avatar”, que designa a los agentes inteligentes o representantes virtuales que reciben a los internautas en las páginas Web para atenderlos como si se tratara de verdaderos vendedores. Aún no se han generalizado, pero se espera que revolucionen en breve el comercio electrónico.

Con cada visita quedan registrados los datos del internauta, lo cual facilita el mercadeo directo, al mismo tiempo que los clientes reconocen en el agente virtual la imagen de marca de la empresa. “Pero lo principal es que hay un feedback, una retroalimentación del usuario a la compañía a través del agente con el que interactúa, que puede convertirse literalmente en su amigo. Con ellos tú sabes exactamente quién está recibiendo tu mensaje, le puedes dar la orientación para ayudarlo cuando tiene problemas o preguntas con un producto o servicio. Esas son aplicaciones que van a cambiar la forma como interactuamos en Internet”, opina Yuri Tijerino, experto informático venezolano, formado en Estados Unidos y Japón, residenciado actualmente en Los Angeles<sup>10</sup>.

### **MERCADEAR LO INVISIBLE**

El comercio electrónico ha conseguido cambiar la forma de comprar, pero no ha cambiado a los compradores. A veces, la gente prefiere palpar, oler o probar un producto antes de pagarlo.

Los posibles consumidores a menudo necesitan consultar con un dependiente antes de sacar la tarjeta de crédito, y en “la Red” esto no es tan sencillo. A veces, las únicas opciones disponibles son añadir al carrito de la compra y pasar por caja.

Primero los negocios tradicionales aprendieron a reconvertirse en electrónicos, y ahora son las empresas ‘punto com’ las que se enfrentan con el mundo real, y hacen lo que pueden por rodear su negocio *on-line* con un cuerpo físico (por ejemplo, la compañía eBay ha invertido unos 260 millones de dólares en comprar la casa de subastas *Butterfield & Butterfield*).

No obstante las diferencias, ambas

modalidades pueden complementarse. Sobre el particular, José Alonso, Director de Finanzas de Procter & Gamble, apunta: "lo que vamos a ver es a las empresas acercándose mucho más a los consumidores, tratando de crear ese *emotional bounding*. Necesitaremos mucho más de los medios alternativos, y en eso entran Internet y vallas, pero también la presencia de las marcas en el punto de venta"<sup>11</sup>.

En el equilibrio está el éxito. Para garantizar las ventas hay que encontrar el punto de equilibrio entre el viejo mundo del ladrillo y el nuevo del clic. El meollo del asunto consiste en entender que durante el próximo siglo se sucederá un cambio cualitativo en el modo como se efectúan las ventas.

Evidentemente, en este nuevo paradigma de pensamiento prevalece la comprensión de las comunicaciones de mercadeo como un todo universal en interrelación, y no como la sumatoria de eventos aislados:

"Hoy día, las estrategias empresariales, y muy especialmente las comunica-

tivas, deben ser como un péndulo. Un péndulo es tal si se tiene un empuje inicial que permita el movimiento pendular. Pero ese movimiento puede variar de acuerdo a otros empujes, por lo que podríamos decir que un péndulo no indispensablemente tiene la virtud de ir de un lado a otro, sino en círculos, por ejemplo"<sup>12</sup>.

Todo parece indicar que la estrategia de marketing en el siglo XXI no cambiará demasiado con respecto al siglo XX. A juicio de autores de la talla de Trout y Ries, ganar consistirá en concentrar todas las fuerzas contra un objetivo limitado, y el éxito o el fracaso de las estrategias, las marcas y las organizaciones depender de la integración de las comunicaciones de mercadeo.

De allí se deduce que la comprensión de este sistema integrador será mayor en la medida en que avance la era de la información. Además, como los cambios tecnológicos no son modas u opciones que puedan descartarse fácilmente, quien los aproveche antes que la competencia será líder en el siglo XXI<sup>13</sup> □



## NOTAS

- 1 ESTRADA, Rita Elena: "¿Cómo se construyen estrategias de comunicación efectivas?", en *DEBATES IESA/Mercadeo*, Vol. 4/Nº 4, abril-junio 1999, pág. 21.
- 2 Para mayores detalles consultar RIES, Al y Jack Trout: *La Guerra de la Mercadotecnia*. México, Editorial Mc Graw Hill, 1988; y BECKWITH, H: "Venda lo invisible: La mercadotecnia de los servicios intangibles", México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1992.
- 3 RIES, Al y Jack Trout: "Redefiniendo mercados", en *Repensando el Futuro*, Bogotá (Colombia), Grupo Editorial Norma (1997), págs. 221 y 228.
- 4 Informe Especial "Avatares del mercadeo en el siglo XXI", en *Revista Producto* Nº 195, pág. 50.
- 5 Informe Especial "Publicidad a medio", en *Revista Producto* Nº 195, pág. 54.
- 6 *Ibidem.*, pág. 56.
- 7 Para mayor información, consultar el artículo "Segmentación: imperativo de sobrevivencia", en *Gerente* Nº 155, pág. 47.
- 8 *Ibidem.*
- 9 McCUNE, Jenny: "Las dos caras de Internet", en *Revista Gestión*, Vol. 1/ Nº 4, octubre-noviembre 1999, pág. 23.
- 10 Informe Especial "Avatares del mercadeo en el siglo XXI", en *Revista Producto* Nº 195, pág. 51.
- 11 Para mayor información, consultar el artículo "Segmentación: imperativo de sobrevivencia", en *Gerente* Nº 155, pág. 47.
- 12 ROMER, Max: "Las Gerencias de Comunicaciones ante el Caos", en *Temas de Comunicación* Nº 7, págs. 50-52.
- 13 ESTRADA, Rita Elena.: op. cit., pág. 22.