

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL
“LISANDRO ALVARADO”**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UN MODELO
DE NEGOCIO TRADICIONAL A UN MODELO DE NEGOCIOS e-
BUSINESS PARA LA EMPRESA CYBER SERVICE UBICADA EN
BARQUISIMETO ESTADO LARA**

LIC. NELSON ALEJANDRO PALMERA SÁNCHEZ

Barquisimeto, Octubre 2009

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO.
ESPECIALIZACIÓN EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y
COMUNICACIONES**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UN MODELO
DE NEGOCIO TRADICIONAL A UN MODELO DE NEGOCIOS e-
BUSINESS PARA LA EMPRESA CYBER SERVICE UBICADA EN
BARQUISIMETO ESTADO LARA**

Trabajo Técnico Especial de Grado Presentado para Optar al Título de Técnico Superior Especialista en Tecnología de la Información y Comunicaciones

**AUTOR: LIC. NELSON ALEJANDRO PALMERA S.
TUTOR: ING. MSC. ROBIRO A. ASUAJE L.**

Barquisimeto, Octubre 2009

DEDICATORIA

- ✓ A Dios, por ser la luz que me ilumina y que me impulsa a tener siempre la fuerza y la fe en cada meta que me trazo y alcanzo.
- ✓ A mi Madre Blanca Eumelia, por darme la vida y todo su amor desde mis primeros días, y por compartir desde siempre todos y cada uno de mis éxitos... Mamá este logro es para tí... Te quiero mucho.
- ✓ A mi Padre Alejandro, por darme la vida y ser el pilar fundamental de toda la familia, por darme todo su apoyo en mi formación académica y por enseñarme con su ejemplo a siempre tener la fuerza para superar cualquier obstáculo... Papá te dedico este éxito... Te quiero mucho.
- ✓ A la memoria de mis abuelos Apolinar, Sara y Nerio, por haber dado su vida a levantar una familia a pesar de las grandes dificultades y haberme dado los padres que tengo. Sus ejemplos siempre estarán con nosotros. A mi abuela Addia, por su constancia y esfuerzo de lucha.
- ✓ A mis hermanos Alejandro, Argenis, Danny y Jimmy, profesionales todos, por ser mis mejores y eternos amigos, confidentes y compañeros de vida. Gracias por estar desde siempre en todos los momentos tristes y de felicidad. Les dedico este logro y que sirva de ejemplo para Uds. a continuar creciendo académica, profesional y personalmente y seguir llenado de orgullo a nuestros queridos padres. Los quiero mucho.
- ✓ A mis hermanos Nelly y Alexander por estar desde siempre con nosotros y querernos incondicionalmente. A mis hermanos Cémida, Emir, Elvia e Iris, por el cariño, el aprecio y el poder compartir con la familia después de tanto tiempo. Gracias a todos.
- ✓ A mi esposa Yohanna, por compartir su vida con la mía y por regalarme estos 16 años de tanta felicidad. Por estar siempre a mi lado y ser mi fuente de inspiración en mis logros. Por darme su amor, apoyo y entrega incondicional en cada segundo de mi vida y por regalarme lo mejor del mundo...dos hijos. Amor.... Gran parte de este triunfo también es tuyo. Te amo.

- ✓ A mis hijos Jhonesy Victoria y Jeremy Leonardo, por haber cambiado mi vida y regalarme la dicha de ser padre, por darme la felicidad y la fuerza que me motiva para ir detrás de los éxitos. Para uds. también va este regalo. Los amo.
- ✓ A mis Tíos Juan, Élita (en memoria), Tulio y Lucidia, por ser grandes personas y por querernos tanto. Por ser ejemplos a seguir y por estar siempre al lado de nuestros padres como apoyo incondicional. Les dedico este triunfo con mucho cariño.
- ✓ A mis cuñadas María de los Ángeles y Marylaura, por compartir tanto de sus vidas con mis hermanos y por tender siempre esa mano amiga cuando la familia la necesita. A uds. también les dedico este regalo.
- ✓ A la familia Vargas Sánchez, por haberme abierto las puertas de su casa y de su corazón desde siempre, y por haberme regalado tanto cariño. En especial, a la Sra. Irma y al Sr. Ramón quienes siempre serán los mejores suegros del mundo. Este logro también es de Uds.
- ✓ A mis pocos amigos de toda la vida Castor, Edser, Joe, Maraña, César Eduardo, Betina, Heiddy, Adriana. Gracias por compartir desde siempre tantos momentos juntos y por ser mis hermanos.
- ✓ A mis colegas Daniel J., Daniel L. y Alexander Túa y a todos los que hoy compartimos este gran logro. Muchachos lo logramos.

AGRADECIMIENTOS

- ✓ Al Prof. Robiro Asuaje, tutor y guía en este gran reto, por su permanente apoyo y aporte con sus valiosos consejos y conocimientos profesionales.
- ✓ A la Prof. Maritza Torres, por su tiempo e inestimable orientación en el desarrollo de este trabajo.
- ✓ Al Prof. José Gregorio Sánchez, por su comprensión y apoyo para culminar a tiempo esta investigación.
- ✓ A todo el personal administrativo de la UCLA, en especial a Mary, Betzai, Carmela y Elena, quienes me brindaron siempre la información oportuna y por la valiosa colaboración prestada.
- ✓ Al personal de la empresa CYBER SERVICE, por acoger mi investigación y permitirme desarrollarla en sus instalaciones.
- ✓ A todas las personas que hicieron posible este proyecto y me alentaron para alcanzar esta meta...A TODOS MIL GRACIAS.

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CUADROS.....	viii
INDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación.....	11
Importancia.....	13
Alcances y Limitaciones.....	14
II MARCO TEORICO	
ANTECEDENTES.....	16
Antecedentes internacionales.....	16
Antecedentes nacionales.....	19
BASES TEÓRICAS.....	21
e-business.....	21
a) e-commerce (Comercio electrónico).....	23
b) CRM (Customer Relationship Management).....	27
c) SCM (Supply Chain Management).....	28
d) BI (Business Inteligente).....	29
e) KM (Knowledge Management).....	30
f) ERP (Enterprise Resource Planning).....	31
i) ERP II (ERP Extendido).....	31
ii) EDI (Enterprise Data Interchange).....	32
El proceso de adopción de e-business.....	33
Las capacidades o “activadores” de Internet para los negocios electrónicos o e-business.....	36
Planificación Estratégica.....	40
Matriz DOFA.....	47
Plan de Acción.....	50
Perfil Estratégico.....	51
El concepto de fuerza impulsora.....	52
Perfil Tecnológico.....	55
Modelo de Negocio.....	55
Comercio tradicional.....	56
Evolución del comercio tradicional.....	57
BASES LEGALES.....	58
Ley de Telecomunicaciones.....	58
Ley de Protección al Consumidor y al Usuario.....	59
Decreto con Fuerza de Ley Sobre Mensajes de Datos y Firmas	

	Electrónicas.....	59
	Ley Especial contra los Delitos Informáticos.....	60
	Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras.....	61
	Decreto de Reforma Parcial de la Ley de Licitaciones.....	61
	Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación.....	62
	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	63
	Definición de Términos Básicos.....	67
III	MARCO METODOLÓGICO	
	Tipo de Investigación.....	68
	Población o Universo.....	69
	Muestra.....	70
	Diseño de la Investigación.....	70
	Procedimiento.....	71
	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	74
	Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	79
	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	79
IV	RESULTADOS	
	Fase I. Diagnóstico de situación actual del modelo de negocio de la empresa.....	81
	Fase II. Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa para la transformación del modelo de negocio.....	109
	Fase III. Desarrollar la filosofía estratégica de gestión de la empresa.....	111
	Fase IV. Determinar los puntos de impacto y sus implicaciones del modelo de negocio e-business dentro de la empresa.....	115
	Fase V. Formular estrategias adecuadas para la transformación del modelo de negocio tradicional a un modelo de negocios e-business en la empresa (Matriz DOFA).....	118
	Fase VI. Planificar la ejecución de las estrategias en base a los recursos requeridos por cada una de ellas.....	123
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	Conclusiones.....	132
	Recomendaciones.....	134
	REFERENCIAS.....	136
	ANEXOS.....	140
	A Curriculum Vitae del Autor.....	141
	B Instrumentos de Recolección de Datos.....	142
	B-1. Cuestionario “A”.....	143
	B-2. Cuestionario “B”.....	146
	B-3. Cuestionario “C”.....	149
	B-4. Entrevista.....	152
	C Formatos de validación del instrumento por expertos.....	153
	C-1. Carta Solicitud de Validación.....	154
	C-2. Formato de validación del instrumento por expertos.....	155

INDICE DE CUADROS

CUADRO		Pág.
1	Operacionalización de Variables.....	65
2	Población o Universo de estudio.....	69
3	Detalle de la fuente, técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizar en la investigación.....	77
4	Clasificación de los encuestados.....	84
5	Sexo de los encuestados.....	85
6	Dimensión Tipo de Productos.....	85
7	Dimensión Tipo de Servicios.....	86
8	Dimensión Segmento de Mercado.....	87
9	Dimensión Tecnología o Conocimiento.....	88
10	Dimensión Habilidad o Capacidad de Producción.....	89
11	Dimensión Método de ventas o Marketing.....	91
12	Dimensión Método de Distribución.....	92
13	Dimensión Explotación de la Información.....	93
14	Dimensión Comunicación Interna – Externa.....	94
15	Dimensión Presencia en Internet.....	95
16	Dimensión Estrategias de Marketing.....	96
17	Dimensión Ventas en línea.....	97
18	Dimensión Integración con proveedores.....	98
19	Dimensión Autoservicio	100
20	Dimensión Integración del Negocio.....	101
21	Apreciación acerca de la transformación del sistema de negocio...	102
22	Impactos que generaría cada uno de estos “activadores” o “capacidades” en el modelo de negocio actual.....	116
23	Implicaciones que involucra aprovechar estos “activadores” o “capacidades”.....	117
24	Matriz DOFA.....	120
25	Resumen de estrategias.....	122
26	Plan de acción para la Estrategia N° 1.....	124
27	Plan de acción para la Estrategia N° 2.....	125
28	Plan de acción para la Estrategia N° 3.....	126
29	Plan de acción para la Estrategia N° 4.....	127
30	Plan de acción para la Estrategia N° 5.....	128
31	Plan de acción para la Estrategia N° 6.....	129
32	Plan de acción para la Estrategia N° 7.....	130
33	Plan de acción para la Estrategia N° 8.....	131

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO		Pág.
1	Proceso de Adopción de e-business	34
2	Evolución hacia e-business en la Empresa.	36
3	Clasificación de los encuestados.....	84
4	Sexo de los Encuestados.....	85
5	Dimensión tipo de productos.....	86
6	Dimensión tipo de Servicios.....	87
7	Dimensión Segmento de Mercado.....	88
8	Dimensión tecnología o conocimiento.....	89
9	Dimensión Habilidad o Capacidad de Producción.....	90
10	Dimensión Método de ventas o Marketing.....	91
11	Dimensión Método de Distribución.....	93
12	Dimensión Explotación de la Información.....	94
13	Dimensión Comunicación Interna – Externa.....	95
14	Dimensión Presencia en Internet.....	96
15	Dimensión Estrategias de Marketing.....	97
16	Dimensión Ventas en línea.....	98
17	Dimensión Integración con proveedores.....	99
18	Dimensión Autoservicio.....	100
19	Dimensión Integración del Negocio.....	101
20	Apreciación acerca de la transformación del sistema de negocio.....	102

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y
COMUNICACIONES

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UN MODELO
DE NEGOCIO TRADICIONAL A UN MODELO DE NEGOCIOS e-
BUSINESS PARA LA EMPRESA CYBER SERVICE UBICADA EN
BARQUISIMETO ESTADO LARA**

Autor: Lic. Nelson Alejandro Palmera S.
Tutor: Ing. Msc. Robiro A. Asuaje Labarca

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un Plan estratégico para la transformación de un modelo de negocio tradicional a un modelo de negocios e-business para la empresa CYBER SERVICE ubicada en Barquisimeto Estado Lara. El mismo esta enmarcado en una investigación de campo de tipo descriptiva y está desarrollada en seis fases; 1) Diagnóstico de la situación actual del modelo de negocio, 2) Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para la transformación del modelo de negocio, 3) Desarrollar la filosofía estratégica de gestión, 4) Determinar los puntos de impacto y sus implicaciones del modelo de negocio e-business dentro de la empresa, 5) Formular estrategias adecuadas para la transformación del modelo de negocio tradicional a un modelo de negocios e-business (Matriz DOFA) y 6) Planificar la ejecución de las estrategias en base a los recursos requeridos por cada una de ellas. La muestra estuvo conformada por cuarenta (40) personas, entre empleados, proveedores y clientes de la organización. La recolección de la información se realizó mediante la aplicación de tres (3) cuestionarios y una (1) entrevista. Del análisis global realizado durante la investigación y del desarrollo de la Matriz DOFA surgieron ocho (08) estrategias bien definidas las cuales generaron como resultado el diseño de un plan de acción detallado. Entre las conclusiones más relevantes del estudio se tiene que la organización posee significativas fortalezas y oportunidades relacionadas principalmente a su perfil estratégico y tecnológico que le permiten desarrollar el plan formulado. Finalmente se recomienda la aplicación y seguimiento del plan estratégico en función de lograr el objetivo propuesto.

Palabras claves: e-business, negocios electrónicos, comercio electrónico, plan estratégico.

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y
COMUNICACIONES

STRATEGIC PLAN FOR THE TRANSFORMATION OF A
TRADITIONAL BUSINESS MODEL TO AN E-BUSINESS MODEL FOR
THE COMPANY CYBER SERVICE LOCATED IN
BARQUISIMETO LARA STATE

Author: Lic. Nelson Alejandro Palmera S.
Tutor: Ing. Msc. Robiro A. Asuaje Labarca

ABSTRACT

The present work aims to design a strategic plan for transforming a traditional business model to an e-business model for the company Cyber Service located in Barquisimeto, Lara State. It is framed in a field research of descriptive type and is developed in six phases: 1) Diagnosis of the current business model, 2) Identify the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats for a business model transformation, 3) Develop the strategic management philosophy, 4) Determine the points of impact and implications of the e-business model within the company, 5) Develop appropriate strategies for transforming the traditional business model to an e-business model (SWOT Matrix) and 6) Plan the implementation of strategies based on the resources required by each. The sample consists of 40 persons including employees, suppliers and customers of the organization. The data collection is performed by applying three (3) questionnaires and one (1) interview. From the global analysis performed during research and the development of the SWOT Matrix came eight (08) well-defined strategies which generated a detailed action plan. Among the most relevant conclusions of the study is that the organization possesses significant strengths and opportunities related primarily to its strategic and technological profile that allows developing the formulated plan. Finally it is recommended the implementation and monitoring of the strategic plan in terms of achieving the proposed target.

Keywords: e-business, e-commerce, strategic plan.

INTRODUCCION

Hoy en día, con el vertiginoso crecimiento y desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's), las organizaciones se han visto en la imperiosa necesidad de transformarse y adaptarse a los cambios que éstas generan, con la finalidad de permanecer y asegurarse un lugar en el reñido mercado actual. Además, en un entorno cada vez más dinámico y dominado por el comercio electrónico y el e-business, es preciso destacarse de la competencia utilizando para ello las ventajas competitivas de la empresa y de las innovaciones tecnológicas que bien se logren desarrollar.

Asimismo, el enfoque y las estrategias de dirección de los negocios han cambiado de manera radical, obligando a las organizaciones a replantearse y a redefinir sus modelos de negocios, optando incluso a rediseñar sectores enteros en su estructura, migrando sus sistemas de negocios tradicionales a un perfil digital, en función de innovar e incursionar en otros niveles de competitividad.

En este mismo orden de ideas, la empresa CYBER SERVICE, dedicada a la comercialización de productos y servicios de computación y tecnologías asociadas, así como también, a la asesoría, diseño, implementación y administración de redes locales cableadas e inalámbricas, y demás servicios relacionados, se ha planteado como objetivo transformar su sistema de negocio tradicional a un sistema de negocios e-business, buscando la incorporación progresiva y gradual de las TIC's en los procesos de negocio incluyendo el diseño, producción, mercadeo, ventas, distribución, atención al cliente e integración electrónica con proveedores y demás actores de la cadena de valor.

De lo anterior se desprende, la necesidad de desarrollar estrategias y planes de acción que permitan ejecutar y llevar a cabo dicha transformación tecnológica, que se adapte a las necesidades y particularidades de la empresa, sin llegar a afectar de manera significativa sus costos operativos, ni tener que realizar grandes inversiones financieras en la adquisición de tecnologías para lograr materializar dicha meta.

En este sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar

un Plan Estratégico para la Transformación de un Sistema de Negocio Tradicional a un Sistema de Negocios e-Business para la Empresa Cyber Service ubicada en Barquisimeto, Estado Lara. El estudio está diseñado en cinco (5) capítulos, los cuales se explican a continuación:

Primeramente, en el Capítulo I se realiza el planteamiento del problema, el cual representa el entorno que genera el trabajo investigativo, seguidamente se plantea el objetivo general y los objetivos específicos a cumplir, su justificación e importancia y el alcance y limitaciones del mismo.

Luego, en el Capítulo II se desarrolla el Marco Teórico, se muestran los antecedentes del tema y las bases teóricas relacionadas con la investigación, que sirven como soporte conceptual del mismo, se desarrolla la operacionalización de las variables y se presenta una definición de términos básicos.

Seguidamente, en el Capítulo III se plantea el Marco Metodológico, el cual involucra la naturaleza de estudio y el tipo de investigación, las fases de estudio, la población o universo y la muestra estudiada, se esboza el diseño o procedimiento utilizado, las técnicas de recolección de datos y la validez del instrumento.

El Capítulo IV presenta el desarrollo de la metodología diseñada para llevar a cabo la investigación planteando el análisis y discusión de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual del modelo de negocio de la empresa en estudio.

Por último, el Capítulo V plantea las conclusiones obtenidas en el estudio y las correspondientes recomendaciones.

Finalmente, se presentan las referencias y los anexos correspondientes al desarrollo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Antiguamente, tal y como lo comenta Schneider (2004), los orígenes del comercio tradicional se dieron antes de que la misma historia lo pudiera registrar en su memoria cuando las antiguas civilizaciones decidieron especializar sus actividades cotidianas en vez de tratar de hacer todas las faenas de la caza, pesca, siembra y fabricación de herramientas a la vez. En vez de ello, las familias primitivas desarrollaron sus mejores capacidades para especializarse en cada una de ellas y comercializaron sus productos por otros para satisfacer sus necesidades.

Asimismo, los servicios eran intercambiados o negociados por alimentos y bebidas, como por ejemplo, el Chamán quien con su hechicería intercedía ante los dioses a cambio de algo que satisficiera sus necesidades, dentro de las mismas familias que conformaban la tribu o bien mercantilizando con otras tribus vecinas.

Al pasar de los años, el hombre fue estudiando otras maneras de mejorar los intercambios y negocios logrando entonces implementar el uso de la moneda en vez del trueque. De esta manera, las transacciones eran más fáciles de acordar ya que el valor de un producto o servicio era medido en función de su valor con respecto a la moneda utilizada en el mercado.

Sin embargo, a través de toda la historia la mecánica del comercio o de los negocios se ha mantenido y sigue siendo la misma: “...*un miembro de la sociedad creaba algo de valor que otro miembro de la sociedad deseaba. El comercio, o hacer negocios, es un intercambio acordado de objetos o servicios valiables, entre cuando menos, dos partes...*” (Schneider, 2004, p. 6).

En este sentido, Sosa (2005) define el comercio como “*el proceso y los mecanismos utilizados, necesarios para colocar las mercancías, que son elaboradas*

en las unidades de producción, en los centros de consumo en donde se aprovisionan los consumidores, último eslabón de la cadena de comercialización” (p. 21).

Desde entonces, y a través de los siglos, el hombre siempre ha buscado la manera de mejorar y optimizar sus actividades comerciales adoptando tácticas, modelos, metodologías o simplemente técnicas que le puedan permitir destacarse con respecto a los demás (competencia) en el área en la que se desenvuelve. Estas inquietudes se evidencian en todo el desarrollo que han experimentado los negocios, desde la era agraria, pasando por la era de la revolución industrial y más aún en la actualidad, en la era de la información.

Es por ello que el ser humano con el transcurrir del tiempo, ha adoptado las herramientas y las tecnologías que ha tenido disponibles para cambiar la forma en que se llevan a cabo las actividades comerciales. Ejemplo de esto, es la llegada de los barcos de vela que abrió nuevas vías de comercialización, o las tecnologías posteriores como la prensa, la máquina de vapor o el teléfono que permitieron cambiar radicalmente el comercio y los negocios.

En este sentido, Berenguer (2004) refiere la necesidad que tuvieron las empresas de organizarse y mejorar su perfil al utilizar modelos, estrategias, tácticas, maniobras, habilidades, especialización de tareas, división del trabajo, aumento de la productividad, entre otros, para incrementar su competitividad y desarrollarse.

De la misma manera Berenguer (2004), hace referencia a que *“la organización de las empresas, tal y como la conocemos hoy, se origina en 1776 con Adam Smith y la publicación de su famoso libro: Una investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones” (p. 22).* A partir de este estudio realizado en Inglaterra, se desarrolla una larga visión estratégica de los negocios hasta el día de hoy, pasando por la línea de montaje móvil de Henry Ford a principios del siglo pasado, los diagramas de flujo de Edward Deming en la década de 1980, la Cadena de Valor de Michael Porter en 1986, el modelo de empresa orientada a procesos de Peter Drucker en 1988, la reingeniería de procesos de Michael Hammer y la organización por procesos y la innovación a los procesos claves de la empresa de Thomas Davenport de la década de 1990, hasta el concepto Digital Business Design de Adrian J.

Slywotzky del año 2000.

Complementa Berenguer (ob. cit), afirmando que *“si la década de los ochenta fue la década de la Calidad y la de los noventa la de la Reingeniería, el siglo XXI ha comenzado con la década del e-business”* (P. 23).

En ese mismo orden de ideas, actualmente la visión y las estrategias de los negocios ha cambiado radicalmente con la incorporación de Internet y de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's), las cuales han obligado a las organizaciones a replantear sus procesos de gestión internos y externos, a rediseñar la cadena de valor, a la integración con proveedores y clientes, a redefinir los sistemas, las fuerzas impulsoras y las estrategias competitivas, entre otros, llegando incluso a establecer nuevas formas de organización y a reconfigurar sectores enteros en su estructura.

En consecuencia, todo este proceso de transformación tecnológica ha derivado en una *“Nueva Economía”* Pérez (2007), basada en negocios electrónicos, o más comúnmente llamado *“e-business”*. Asimismo, Pérez (2007) hace referencia al concepto de e-business utilizado por Garnet Group, quienes lo definen como una *“estrategia de negocio que incorpora progresivamente las Tecnologías de la Información y Comunicación, en los proceso de diseño, producción, marketing, distribución y atención a clientes de los productos y los servicios ofrecidos en el mercado”* (P.12).

Por consiguiente, la tendencia a la globalización es inevitable, es allí donde las TIC's juegan un papel muy importante al mejorar la velocidad y la eficiencia de los flujos de información y, en concreto, posibilitar que un fabricante pueda cooperar con sus proveedores, subcontratistas, distribuidores y clientes, aun cuando estén muy dispersos geográficamente.

Hoy en día, a nivel mundial, existen innumerables casos de éxito de pequeñas y grandes empresas que cambiaron los modelos tradicionales de negocio a nuevas estrategias e-business, basándose exclusivamente en negocios electrónicos, como es el caso de Amazon, Priceline, E-trade, Dell, E-bay, Yahoo, entre otros. Todas estas firmas, en sus áreas específicas de comercialización, sacaron del mercado a empresas

tradicionales de “cemento y ladrillo” tales como Barnes & Noble y Merryll Lynch.

Asimismo en Latinoamérica existen varias empresas que han logrado transformar la empresa tradicional mediante el e-business, como el caso de *Officenet* (www.officenet.com.ar), empresa argentina que revolucionó la industria de distribución de artículos de oficina en Latinoamérica. La compañía creció de 2 (dos) empleados a más de 700 en 5 años y con presencia en 22 países, logrando una rentabilidad consolidada apenas transcurridos 24 (veinticuatro) meses de operaciones. Este caso, ha sido un tema de estudio en Universidades de todo el mundo, como Harvard, Stanford, Columbia, Chicago, la Universidad Comercial de París y en 15 universidades de Latinoamérica.

De la misma manera, actualmente en Venezuela, existen un número importante de organizaciones inmersas en un proceso de transformación digital, con la incorporación de las TIC's en sus procesos internos y externos y en la forma de hacer negocios, agregando estas nuevas herramientas gerenciales para realizar sus actividades comerciales, como por ejemplo la empresa *tucarro.com*, la cual cambió de manera radical la forma tradicional de comprar y vender autos usados a través de anuncios clasificados digitales, poniendo en gran riesgo al tradicional medio impreso de clasificados.

Al mismo tiempo en el Estado Lara, se pueden observar algunas empresas con esta misma visión de negocios electrónicos como por ejemplo la empresa *viajescuatricentenaria.com*, dedicados a la venta de productos y servicios turísticos tales como pasajes aéreos, reservaciones en hoteles, viajes, cruceros, vacaciones, entre otros. El gran salto al negocio electrónico, fue ejecutado en el año 2007 con la inclusión de pagos electrónicos a través de su página Web. Este negocio innovador ha ganado un gran número de clientes que antes pertenecían a las empresas de turismo tradicional.

En este mismo orden de ideas y dentro del mismo estado Lara, específicamente en la ciudad de Barquisimeto, se encuentra ubicada la empresa CYBER SERVICE, la cual dedica sus actividades a la comercialización de productos y servicios de computación y tecnologías asociadas, así como también a la asesoría, diseño,

implementación y administración de redes locales cableadas e inalámbricas y demás servicios relacionados a las TIC's. En esta misma corriente digital, esta empresa se muestra abierta y consciente a los procesos de cambios ya que proyecta la incorporación de prácticas de negocios electrónicos en el mediano plazo.

En este sentido, dicha empresa muestra una gran expectativa de crecimiento tecnológico ya que pretende iniciar su presencia en Internet y la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas con el enfoque de ir transformando el modelo de negocio tradicional actual, de manera progresiva y planificada, hasta lograr integrar todo el modelo de la organización en una estrategia de negocios e-business.

Esta inquietud tecnológica nace a partir del análisis de algunos aspectos importantes dentro de la empresa. Por ejemplo el 90% de las ventas totales se realizan de manera presencial; sin embargo, de esas ventas, se tiene que dos de cada 10 clientes presenciales sugiere que la empresa debería utilizar un proceso de atención al cliente on line o que ofrezca otras alternativas electrónicas de pago, ya que deja de brindar este tipo de servicios a un gran número de clientes que tienen otras maneras de hacer sus compras y que acostumbran usar Internet para ello.

Igualmente, dentro del buzón de sugerencias con el que cuenta la empresa, se aprecia cerca de un 15 % de propuestas directas de los clientes recomendando la utilización de otros medios de pago electrónico, como puede ser el punto de venta para cancelar con tarjetas de crédito y débito.

Además de lo anterior, según al registro de las ventas no efectuadas que lleva la empresa, el cual se utiliza como una herramienta para detectar debilidades en las ventas, se observa aproximadamente un 20% de casos donde la venta no llegó a concretarse por el solo hecho de no contar con un medio de pago electrónico, bien sea con tarjeta de crédito, débito o transferencia bancaria vía Web.

Asimismo, según afirman los empleados de la empresa, dos de cada 10 personas tienen demoras innecesarias al realizar su compra. Si bien se concreta la venta, existen ocasiones en que el cliente por utilizar otros medios de pago debe ubicar el efectivo y regresar a la empresa para cancelar su factura. En algunos casos estas demoras hacen esperar al cliente hasta el día siguiente.

De la misma manera, se observa la falta de integración electrónica de la empresa con los demás actores de su cadena de suministros; proveedores, distribuidores y otras empresas colaboradoras o socios comerciales (empresas del mismo ramo que se apoyan mutuamente). En vez de tramitar las solicitudes, cotizaciones, pedidos, ordenes de compra, facturaciones, pagos, despachos y soporte postventa de manera electrónica y directa con sus suplidores, éstas actividades se realizan de manera presencial, lo que implica traslados y demoras del personal de la empresa. Es importante resaltar que este aspecto limita la capacidad potencial y real de la empresa para dar respuesta a clientes que requieren de grandes pedidos o compras muy específicas.

Por otro lado se calcula que en la ciudad de Barquisimeto existen aproximadamente unas 110 empresas (grandes, medianas y pequeñas) dedicadas al área de computación en sus diferentes ramas y que menos del 15% de estas organizaciones cuentan con un sitio Web. De este reducido porcentaje menos del 20% cuenta con una plataforma Web basada en e-business, lo que permite estimar la reducida cantidad de empresas con la capacidad de atender y aprovechar un importante segmento del mercado que acostumbran a realizar sus compras electrónicamente.

En este sentido, existe la gran necesidad de buscar nuevas estrategias de negocios que se adapten al cambiante mundo de la tecnología, para liberarse de las ataduras y limitaciones que impone el modelo de negocio tradicional, para entonces adoptar nuevas prácticas de comercio en Internet con las que se puedan incrementar el valor de los productos y servicios, mejorar las relaciones y la atención al cliente y avanzar hacia un crecimiento a un mejor ritmo, con un paso adelante, con respecto a la competencia.

Si bien al mencionar estas limitaciones queda en clara justificación la expectativa que tiene la empresa al respecto, dentro de esa visión de transformación del negocio aún no se encuentra desarrollada la filosofía estratégica de gestión de la empresa, por lo que la organización no cuenta con una visión, misión, objetivos estratégicos, principios y valores desarrollados ni declarados. Al no existir dicha

filosofía, se carece de fundamento y dirección hacia donde se dirige la empresa. En el presente trabajo de investigación se desarrollará la filosofía estratégica de gestión como un aporte del investigador para la empresa.

Por otro lado, es importante tomar en cuenta que no es garantía alguna el hecho de contar con la implementación de un proceso de innovación digital en la forma de hacer negocios, o el hecho de contar con una infraestructura tecnológica onerosa, para que el proceso de transformación tecnológica y de entrada en el mundo del e-business y de la “nueva economía”, sea exitosa.

Para ello, es preciso contar con una estrategia, una planificación técnica, un plan de acción ejecutable, una programación flexible, medible, evaluable, que se adapte a las necesidades específicas y a las particularidades comerciales de la empresa, así como también, es importante que dichas estrategias se integren y se sustenten y que estén alineadas con la visión y misión del negocio.

Además, se debe empezar formulando la pregunta ¿Qué es y por qué es importante la estrategia?. Para ello, Berenguer (2004) define la estrategia empresarial como *“el arte de disponer, con eficiencia y eficacia, de los medios y recursos con los que cuenta la empresa, para la consecución de los objetivos pretendidos”* (p.23). Igualmente, añade a esta definición la afirmación de que una buena estrategia permite a una empresa tomar las decisiones más adecuadas para la consecución de sus fines.

De lo anterior se desprende, la evidente realidad de que para lograr diseñar una estrategia acorde con las necesidades de una empresa es necesario disponer en primer término, de una lista ordenada de los objetivos más importantes de la organización; luego, conocer los recursos o medios (físicos, humanos, tecnológicos, financieros, entre otros) con que cuenta la empresa y con los que llevará a cabo dichos objetivos, y por último organizar, alinear y orientar estos recursos de la manera mas eficiente en función de los mismos.

En este sentido, las TIC's juegan un papel protagónico en todo este proceso, ya que son herramientas estratégicas de gran importancia para la gerencia de las empresas, y que usadas convenientemente pueden significar importantes ventajas competitivas, hasta el punto de posibilitar la expansión de sus opciones estratégicas,

incluso, poder llevar a la organización a lo que hoy se denomina la “*Empresa Extendida*”. Sieber (2004) la define como un tipo de empresa que “*no se limita a gestionar su propia cadena de valor, sino que también tiene en cuenta el resto de eslabones que configuran una industria, desde el cliente final hasta los proveedores de materias primas*” (p. 35). Sin embargo, es vital y preciso conocerlas y manejar correctamente aquellos conceptos que nos ayuden a enfocarlas de una manera eficaz.

En consecuencia, dado que dentro de la empresa no existe una filosofía estratégica de gestión ni un plan estratégico para el cambio del modelo de negocio, crea condiciones propicias para el desarrollo de la presente investigación, la cual tiene como objetivo fundamental el diseño de un plan estratégico para la transformación de un modelo de negocio tradicional a un modelo de negocios e-business para la empresa CYBER SERVICE ubicada en Barquisimeto Estado Lara, para lo cual se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cómo es el modelo de negocio actual de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa para hacer posible la transformación de su modelo de negocio?
- ✓ ¿Cuál es la filosofía estratégica de gestión de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son los principales aspectos involucrados en el modelo de negocio e-business dentro de la empresa?
- ✓ ¿Es posible formular estrategias apropiadas para la transformación del modelo actual a un modelo de negocio e-business?
- ✓ ¿Es viable diseñar un plan estratégico para la transformación de un modelo de negocio tradicional a un modelo de negocios e-business en la empresa CYBER SERVICE?

Para darle respuesta a todas estas interrogantes en el desarrollo del presente trabajo de investigación, se han planteado los siguientes objetivos:

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

Diseñar un plan estratégico para la transformación de un modelo de negocio tradicional a un modelo de negocios e-business en la empresa CYBER SERVICE ubicada en Barquisimeto Estado Lara.

Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del modelo de negocio de la empresa.
2. Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa para la transformación del modelo de negocio.
3. Desarrollar la filosofía estratégica de gestión de la empresa.
4. Determinar los puntos de impacto y sus implicaciones del modelo de negocio e-business dentro de la empresa.
5. Formular estrategias adecuadas para la transformación del modelo de negocio tradicional a un modelo de negocios e-business en la empresa.
6. Planificar la ejecución de las estrategias en base a los recursos requeridos por cada una de ellas.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, a nivel global, todas las empresas con visión de crecimiento y expansión dentro de la llamada “Nueva Economía” se hayan inmersas en un constante cambio en todos sus aspectos; tanto en lo económico, financiero, organizacional, cultural y humano, como en lo tecnológico y comercial. Estas transformaciones vienen dadas, en gran parte, en función de las Tecnologías de la

Información y Comunicaciones (TIC's), las cuales están cambiando a un ritmo acelerado los antiguos paradigmas y las estructuras comerciales tradicionales.

En el caso de la empresa CYBER SERVICE, este escenario trae como consecuencia inmediata, la imperiosa necesidad de ir adaptando su modelo de negocio a las nuevas estrategias competitivas que demanda el mercado, ya que las exigencias de esta revolución de negocios electrónicos precisa y obliga a las organizaciones a rediseñar sus estrategias, que le permitan estar preparados cuando se masifiquen estos modelos, o en el mejor de los casos, sobrevivir de ahora en adelante.

Por otra parte, de no ajustarse a estos nuevos enfoques, la empresa podría enfrentarse a una serie de dificultades que le podrían generar restricciones y limitaciones para su crecimiento, ya que dejaría de obtener ingresos y utilidades adicionales al no atender un mercado de clientes con otros hábitos de consumo. Igualmente, existe el riesgo de perder los clientes actuales que a la hora de realizar sus pedidos apuntan utilizar otras opciones para hacer solicitudes, pagos, envíos, devoluciones, entre otros, lo que podría significar pérdida de posicionamiento en el mercado actual.

De mantenerse estas circunstancias se podría perder un número importante de clientes actuales y potenciales, trayendo como consecuencia una merma del mercado actual, ya que estos consumidores pueden ser absorbidos por la competencia, en el caso que otras empresas implementen estrategias de negocios e-business o adapten nuevos canales de comercialización alternos y telemáticos. Esto podría dejar a la empresa en una clara desventaja y en una situación de retraso tecnológico.

Como resultado de ello, de no existir una adecuada flexibilidad a estos cambios, la empresa puede correr el riesgo de caer en la obsolescencia en un mediano o largo plazo. Además, esta situación puede limitar el crecimiento de las ventas, y por consiguiente, el desarrollo de la empresa, ya que se deja de generar un flujo de efectivo y de obtener ingresos y beneficios adicionales.

De todo lo anteriormente planteado se desprende el fundamento para diseñar un plan estratégico para la empresa CYBER SERVICE en función de dar el gran salto hacia un nuevo modelo de negocios basado en e-business.

IMPORTANCIA

Con el diseño de un plan estratégico se pretende mejorar los procesos internos y externos de la empresa, así como también, los de comercialización, aquellos donde se involucran los actores de la cadena de valor y de suministros de la empresa, entre otros, con la finalidad de mejorar su posicionamiento en el mercado local, ofrecer nuevas tendencias de comercialización, mejorar y optimizar el proceso de atención al cliente, a la vez que se mejora la imagen corporativa de la empresa.

Además, estas estrategias traen como ventaja el hecho de que se puede atender un número de clientes mucho mayor, casi ilimitado, en menos tiempo, aumentando la productividad, ya que dentro de la estrategia de negocios basada en el e-business, las solicitudes, cotizaciones, presupuestos, pedidos, facturación, compras, entregas, entre otros, pueden ser procesados por una solución e-business (software) de manera inmediata.

Simultáneamente, este plan estratégico le permite a la organización adaptarse a los cambios tecnológicos actuales llevando el perfil de la empresa a otro nivel competitivo, ya que se amplían las opciones actuales de comercialización y negociación, traduciéndose estos en ingresos y beneficios agregados.

Al mismo tiempo, con el desarrollo de la presente investigación le permitirá obtener de manera directa una serie de beneficios que mejoran en un primer plano los procesos internos y externos de la organización, ya que los mismos son automatizados y ejecutados en una plataforma electrónica con todas las ventajas que esto significa. En el aspecto financiero, esto trae una reducción importante de costos tanto a nivel operativo como comercial, al ejecutar las actividades de mercadeo y ventas a través de la Web. Asimismo permite el desarrollo continuo del potencial humano, ya que ofrece ventajas competitivas basadas en el conocimiento, las habilidades y las capacidades del recurso humano de la empresa, mejorando la comunicación y el flujo de información. Igualmente se optimiza la calidad del servicio al cliente al mantener un seguimiento de su satisfacción y necesidades, ya

que se le involucra directamente en los procesos internos del negocio.

Por otro lado, el presente trabajo de investigación tiene una particular importancia, ya que representa un aporte para la gerencia de la empresa, pues el diseño de un plan estratégico coincide con sus expectativas tecnológicas inmediatas, ya que se manifiesta la pretensión de incorporar progresivamente las TIC's con el objeto de mejorar, de manera integral, su estructura de negocios. De esta manera, el presente estudio representa una gran oportunidad para la empresa de darle un perfil investigativo a esa proyección.

Finalmente, los resultados del presente proyecto ofrece las bases para que en otros estudios posteriores se proyecten y ejecuten las infraestructuras tecnológicas y las distintas soluciones e-business necesarias para materializar la estrategia de negocios. A pesar del carácter específico de las estrategias, las mismas puede servir de referencia para un proyecto de planificación tecnológica para la gerencia de cualquier otra empresa ubicada en otras regiones, que pueda tener características y necesidades similares a la empresa en estudio.

ALCANCE Y LIMITACIONES

La presente propuesta se encuentra delimitada en un primer plano a la empresa CYBER SERVICE ubicada en la ciudad de Barquisimeto, Estado Lara, la cual presenta características propias de una Pyme con perspectivas de crecimiento y necesidades tecnológicas específicas y muy ajustadas a sus particularidades. La empresa cuenta con un local comercial. Actualmente, no tiene sucursales.

Como segundo factor delimitador, se establece que el presente estudio estará enmarcado en el diseño de un plan estratégico de negocios planificado como herramienta de gestión que busca estudiar, analizar, modificar, transformar, adaptar e integrar las estrategias competitivas de la empresa mediante el uso de Tecnologías de Información para transformar el perfil de la organización en un modelo de negocios basado en e-business.

Asimismo, el alcance del trabajo es de carácter gerencial, sin dejar de ser una

propuesta de planificación tecnológica incorporada a la planificación de negocios, que busca establecer estrategias y planes de acción para ejecutar con éxito la transformación digital de un negocio tradicional.

En tercer término, y debido a la complejidad que representa este tipo de evolución tecnológica, la propuesta como tal no incluye la instalación de la infraestructura tecnológica ni la puesta en marcha del sistema integral de e-business. Solamente hace referencia a las estrategias y a la planificación de recursos a utilizar por los líderes del proyecto.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes

Para el desarrollo de cualquier trabajo de investigación, es de suma importancia que todos y cada uno de sus aspectos sean documentados y respaldados por la presencia de estudios realizados con anterioridad, los cuales constituyen un sustento y un soporte para la investigación como tal.

En este sentido, para el desarrollo del presente estudio se consideraron varios trabajos bibliográficos, trabajos especiales de grado, investigaciones y proyectos, tanto nacionales como internacionales, relacionados directamente con los temas de e-business, comercio electrónico, estrategias empresariales, e-strategy y negocios como fundamento teórico para determinar las grandes ventajas que ofrece el e-business a las organizaciones de hoy.

Antecedentes Internacionales

Como primer antecedente, en España, Berenguer (2004), en su trabajo *“Negocios Digitales. Competir usando Tecnologías de Información”*, se traza como objetivo determinar que la mejora de la competitividad de las empresas pasa por la innovación y mejora de la gestión de sus procesos de negocio utilizando Tecnologías de Información. Una de estas herramientas claves es el c-commerce o comercio colaborativo, el cual comprende un *“...conjunto de relaciones de colaboración, posibilitados por medios electrónicos, entre una empresa y sus suministradores, socios comerciales, aliados, clientes y empleados”* (p. 131).

En el citado trabajo el autor concluye que el c-commerce le permite a las empresas conseguir procesos de negocios más dinámicos, nuevas eficiencias de costos y mayor satisfacción y lealtad de los clientes. A su vez, pudo precisar que el c-

commerce exige desarrollar una visión audaz de la cadena de suministro que aporta valor al negocio, usar las potencialidades de las TIC's, colaborar con todos los que forman las redes de suministro para satisfacer la amplia gama de necesidades compartidas e intercambiar con agilidad información a lo largo de toda la cadena para bajar costos.

El presente trabajo se corresponde directamente con el citado antecedente, ya que tiene como objetivo común aumentar la competitividad de la empresa en estudio, al incorporar las Tecnologías de Información como herramienta innovadora que permitirá integrarse con los demás actores de la cadena de valor, mediante relaciones comerciales de colaboración a través de Internet al transformar el modelo de negocio a un e-business.

En segundo lugar, en Perú, García (2005) en su trabajo titulado "*Planeación estratégica de e-services*" plantea como objetivo de la investigación la presentación de un modelo para la planeación estratégica de "*e-services*", compuesto por cuatro fases que involucran; la planeación estratégica en general, la planeación estratégica de tecnologías de la información, los factores involucrados en un ambiente electrónico y los distintos modelos de negocios existentes hoy en día. (p. 6).

En dicho trabajo, este autor afirma que el ambiente competitivo actual y el uso constante de Tecnologías de Información basadas en Internet "*e-technology*" ha llevado a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de negocio, para lograr una ventaja competitiva y destacarse. Asimismo, plantea que la combinación de "*e-technologies*" y los procesos de negocios han originado nuevos conceptos de negocio con enfoque electrónico, a lo que el autor llama "*e-concepts*" (p. 4). De ello se deriva el surgimiento de nuevos servicios basados en Internet "*e-services*" que utilizan las empresas en todos los aspectos de su negocio, para lograr una diferenciación en el mercado. En definitiva, estos servicios han impactado fuertemente a las empresas debido a que modifican de manera radical los procesos de negocio.

El citado antecedente, presenta un enfoque orientado hacia la necesidad de adaptar esas "*e-technologies*" y los "*e-concepts*" de acuerdo a las necesidades de cada empresa, ya que en su mayoría, las organizaciones no se encuentran preparadas para

una transformación digital en sus procesos de negocio. Por lo tanto, es importante realizar previamente una planeación estratégica para determinar de qué manera se implementarán los “*e-services*” que apoyarán a una empresa para alcanzar la ventaja competitiva deseada.

Finalmente, García (2005) concluye que hoy en día las empresas que han identificado a las “*e-technologies*” y a los “*e-services*” como estrategias de negocio basadas en Internet, se han dado a la tarea de enfocarse en desarrollar sus propias metodologías de planeación estratégica para ajustarlas a sus necesidades y ofrecer mejores servicios a sus clientes, otorgando un valor agregado.

La presente investigación tiene una relación directa con el trabajo anteriormente citado, ya que dentro del mismo se plantea la inexorable necesidad que tienen las empresas en el competitivo mundo digitalizado de hoy, de cambiar y adaptar sus procesos de negocios basándose en el uso y explotación de las TIC’s. Esto en función de apropiarse de esas “*e-technologies*” y de esos “*e-concepts*” para poder ofrecer nuevos servicios basados en Internet o “*e-services*”, que en definitiva derivarán en un complejo modelo de negocios basados en e-business. Asimismo, el estudio citado presenta la planeación estratégica como una herramienta útil que permite a las empresas ajustarse a esos cambios mediante la alineación de los objetivos, misión, visión y procesos de negocio con las estrategias definidas, objetivo fundamental del presente trabajo de investigación.

Por otra parte, en España, Pérez (2007), en su trabajo “*Las tecnologías de la información en la nueva economía*”, esboza como uno de sus objetivos definir una serie de estrategias competitivas que deben desarrollar las empresas con la finalidad de hacerle frente a la competencia, en un entorno que el autor define como “*La Nueva Economía*” (p. 14). Este término, lo define como un nuevo modelo de negocios que se erige sobre una infraestructura determinada por las TIC’s y la consolidación de Internet.

En dicho trabajo, el autor plantea que las “*TIC’s están cambiando la forma de desarrollar los Negocios*” (p. 16). Es así entonces, como la Nueva Economía desarrolla y se genera alrededor “*...de empresas que están naciendo al calor del*

fenómeno Internet y de una nueva manera de hacer negocios, e-business, utilizando dicha plataforma” (p. 11). Asimismo, expresa que *“la manifestación más relevante de la Nueva Economía es el e-business, y su componente más relacionado con el consumidor, el e-commerce”* (p. 44), y que *“será a partir del año 2006 cuando e-business no será una variante de hacer negocios sino la única manera* (p. 45).

Asimismo, establece que la transformación de los negocios tradicionales a digitales debe valerse de una serie de estrategias que el mismo autor define como *“Estrategia Digital”* (p. 90), donde se deben tomar en cuenta ciertos aspectos tales como fundamentar la estrategia competitiva en el alcance, afiliación o contenido del portal, rediseñar la cadena de valor y actuar defensivamente y ofensivamente, para crear nuevos negocios y entrar en nuevos mercados, que proporcionen nuevos ingresos.

El presente trabajo de investigación tiene una estrecha concordancia con el citado antecedente, ya que ambos tienen plasmada la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse a los cambios tecnológicos comerciales impuesto por las TIC's, transformando la manera tradicional de hacer negocios por nuevos modelos digitales, para expandir sus opciones estratégicas, aumentar la capacidad competitiva, robustecer el modelo del negocio y asegurar su presencia y supervivencia en el exigente y competitivo mercado de hoy.

Nacionales

Como primer antecedente nacional se tiene que Reyes (2002) en su trabajo de grado *“Comercio Electrónico para la Empresa Distribuidora de Materiales Médicos MEVALCA C.A.”*, se planteó como objetivo el desarrollo de un sistema de comercio electrónico en dicha organización para ampliar la cartera de clientes y expandir su nivel de penetración en el mercado dentro y fuera del país.

A la vez, el citado autor afirma que el escenario actual obliga a las empresas a tomar nuevos caminos y adoptar nuevas formas de maniobrar en función de responder apropiadamente a los desafíos cambiantes del mercado y la economía de la

sociedad moderna. Es por ello, concluye el autor, que resulta sumamente importante la incorporación de nuevas tecnologías para la expansión económica de todos los actores involucrados en la cadena del comercio.

En este caso, el presente estudio guarda una estrecha analogía con dicho antecedente, puesto que viene a reforzar la necesidad que existe dentro de las organizaciones, de incorporar nuevas tecnologías y novedosos sistemas de negocios electrónicos con el propósito de incrementar el número de clientes, mejorar el servicio y el valor agregado, elevar el nivel competitivo de la empresa, aumentar el alcance de la organización, entre otros, al mismo tiempo que se adapta a los cambios y evita el rezago y la desventaja tecnológica.

Por su parte Gutiérrez (2003) en su trabajo de grado de titulado “Intranet y Comercio Electrónico para Tijerazo Centroccidental C.A.”, plantea como uno de sus objetivos dentro de la investigación la implantación de una aplicación de comercio electrónico que permita una mejor relación con los proveedores y la obtención de balances diarios de transacciones mercantiles con los compradores.

En este trabajo, Gutiérrez (2003) concluye que la implantación de una intranet y de un sistema de comercialización electrónica dentro de la empresa en estudio, reviste de una gran importancia, ya que servirá como herramienta primordial para el intercambio de información con los proveedores y clientes, logrando una integración del negocio, a la vez que se transforma digitalmente estos procesos, logrando con ello la obtención de nuevos canales de comercialización, incremento de las ventas, búsqueda de clientes potenciales, entre otros.

En este mismo orden de ideas, el presente estudio se vincula directamente con el antecedente descrito, ya que ambos enfoques plantean la necesidad de transformar electrónicamente algunos procesos tradicionales del negocio, con la finalidad de buscar la integración del negocio con todos los actores de la cadena de valor, y de los demás eslabones que configuran la industria, con la finalidad de obtener ventajas competitivas que puedan traducirse en el incremento del nivel competitivo de la empresa.

Por último, se puede afirmar que el presente trabajo de investigación mantiene una correlación directa con todos los antecedentes descritos anteriormente, ya que han desarrollado estudios en lo que respecta al diseño e implantación de estrategias para la transformación, innovación y evolución de los sistemas de negocios tradicionales hacia nuevos modelos de negocios, cimentados en una estructura que se basa principalmente en Tecnologías de la Información e Internet, y que están rompiendo con los viejos paradigmas, llevando el perfil de las organizaciones hacia otros niveles de competitividad.

Bases Teóricas

Actualmente el acelerado desarrollo que han presentado las TIC's en todas las áreas de la sociedad moderna, específicamente en el área comercial, ha obligado a la gran mayoría de las organizaciones a enfocarse hacia el mejoramiento de sus procesos, basándose en estas tecnologías y bondades digitales, con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados por la organización y así aumentar su capacidad competitiva dentro del reñido mercado actual.

En este sentido, se hace necesario precisar y definir algunos conceptos y teorías relacionadas con la investigación tales como e-business y sus tecnologías de la información, el proceso de adopción de e-business, las capacidades o “activadores” de Internet para los negocios electrónicos o e-business, planificación estratégica, modelo de negocio y comercio tradicional y su evolución. Para ello, las bases teóricas del presente estudio se fundamentan en la bibliografía consultada para refinar las definiciones que se consideran básicas para el trabajo.

E-BUSINESS

Recientemente se ha creado un vínculo muy estrecho y dependiente entre las organizaciones, los negocios y las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's). Se establece un evolucionado entorno digital de la empresa, de su

integración con el mercado y de la nueva economía donde se desarrolla, posibilitando entonces la realización de negocios electrónicos o e-business.

Según Garnet Group, citado por Pérez (2007), e-business es la “*estrategia de negocio que incorpora progresivamente las Tecnologías de la Información y Comunicación, en los procesos de diseño, producción, marketing, distribución y atención a clientes de los productos y los servicios ofrecidos en el mercado*” (p.12).

De la misma manera, el citado autor presenta una relación del concepto que viene dada por la suma de las siguientes tecnologías de la información:

e-business = CRM (Customer Relationship Management) + SCM (Supply Chain Management) + e-commerce + Internet.

Otros autores, le agregan otras tecnologías tales como:

BI (Business Intelligence), KM (Knowledge Management) y ERP (Enterprise Resource Planning).

Por su parte, Acevedo y Vargas (2004), definen el e-business como la estrategia de “...insertar en Internet los procesos de negocios de una empresa con el fin de realizar transacciones...” (p. 12), donde las soluciones integran los procesos con el fin de obtener respuestas más rápidas y efectivas de los empleados, proveedores, distribuidores y clientes.

Partiendo de estas definiciones, se puede decir entonces que el e-business es un modelo estratégico de negocios completo y complejo, que integra todos los procesos internos y los procesos asociados a la cadena de valor de su industria, desde el aprovisionamiento de materias primas hasta la satisfacción del cliente, basándose principalmente en las TIC's.

En este sentido, es necesario definir las tecnologías y sistemas de información mencionados por los autores citados y que son utilizados dentro del e-business permitiendo gestionar la información para que el modelo de negocios integrado

funcione a cabalidad. Éstas son:

a) e-commerce (Comercio electrónico)

Para Berenguer (2004) sostiene que el comercio electrónico es simplemente el *“comercio que tiene lugar a través de Internet o de otro tipo de red electrónica. Esto incluye la venta de productos y servicios”*... *“pero también el intercambio de la información, la transferencia de fondos y la entrega final”* (p.123). Igualmente, Schneider (2004) lo define como *“actividades comerciales realizadas con el uso de tecnologías de transmisión electrónica de datos tales como las empleadas en Internet”* (p. 3).

Por otro lado, Sosa (2005), el comercio electrónico *“es el conjunto de aquellas transacciones comerciales y financieras realizadas a través del procesamiento y la transmisión de la información, incluyendo texto, sonido e imagen”* (p. 23). Dicha definición, es amplia e incluye cualquier forma de negocio donde las partes interactúan electrónicamente en lugar de hacerlo en forma física.

Desde otra perspectiva mas simplista, Sosa concibe el comercio electrónico como *“la automatización mediante procesos electrónicos de los intercambios de información”*... *“transacciones, conocimientos, bienes y servicios”* (p. 24).

En síntesis, el comercio electrónico se puede definir entonces como el intercambio de actividades y acuerdos comerciales que se realizan utilizando como plataforma de las transacciones (compras, ventas, pagos, entre otros) las tecnologías de la información y comunicaciones e Internet, y que comprenden todos los aspectos involucrados en el proceso de negocios.

Por su parte, Sosa (2005), afirma que las primeras formas de hacer comercio o negocios electrónicos lo constituyó el uso del teléfono, el fax, entre otros, en alguna de las fases previas a la celebración de un contrato. Estos instrumentos electrónicos de comunicación, son los precursores del actual Comercio Electrónico por Internet. En la actualidad, el correo electrónico, los sitios Web, las tiendas virtuales, la telefonía IP, las videoconferencias, los programas de transacciones seguras, el

mercado en línea, la firma digital, entre otros, han revolucionado las formas de comprar y vender.

Para muchos, el comercio electrónico es la máxima del e-business, ya que es la materialización del intercambio comercial de comprar y vender productos y servicios utilizando Internet y las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

i) Clasificación y Tipos de Comercio Electrónico

Dependiendo de las partes que interactúan en las transacciones, dentro del comercio electrónico se pueden dar diferentes tipologías. A pesar de que las combinaciones pueden ser muchas, se mencionan las más importantes. Para Sosa (2005, p. 27) existen las siguientes modalidades:

- **Entre empresas o Business to Business (B2B):** Las empresas pueden intervenir como usuarias (compradoras o vendedoras) o como proveedoras de herramientas o servicios de soporte para el Comercio Electrónico, instituciones financieras y proveedores de servicios de Internet.
- **Entre empresa y consumidor o Business to Consumers (B2C):** Las empresas venden sus productos y prestan sus servicios a través de un sitio Web a clientes que los utilizarán para uso particular.
- **Entre consumidor y consumidor o Consumers to Consumers (C2C):** Es factible que los consumidores realicen operaciones entre sí, tal es el caso de los remates en línea.
- **Entre consumidor y administración o Consumers to Administrations (C2A):** Los ciudadanos pueden interactuar con las Administraciones Tributarias a efectos de realizar la presentación de las declaraciones juradas y/ o el pago de los tributos, obtener asistencia informativa y otros servicios.
- **Entre empresa y administración o Business to Administrations (B2A):** Las administraciones públicas actúan como agentes reguladores y promotores del Comercio Electrónico y como usuarias del mismo.

ii) Ventajas del Comercio Electrónico

Asimismo, Sosa (2005, p. 49-50) plantea algunas ventajas y desventajas tanto para las empresas como para los clientes, entre las que menciona:

Para las empresas permite:

- Desaparecer los límites geográficos para su negocio.
- Estar disponible las 24 horas del día, 7 días a la semana, todos los días del año.
- Reducir un 50% en costos de la puesta en marcha del comercio electrónico, en comparación con el comercio tradicional.
- Hacer más sencilla la labor de los negocios con sus clientes.
- Reducir considerablemente los inventarios.
- Agilizar las operaciones del negocio.
- Proporcionar nuevos medios para encontrar y servir a clientes.
- Incorporar internacionalmente estrategias nuevas de relaciones entre clientes y proveedores.
- Reducir el tamaño del personal de la fuerza de ventas.
- Minimizar inversión en los presupuestos publicitarios.
- Reducir precios por el bajo coste del uso de Internet en comparación con otros medios de promoción, lo cual implica mayor competitividad.
- Acercar a los clientes y ofrecer mayor interactividad y personalización de la oferta.
- Desarrollar ventas electrónicas.
- Acceder a mercados potenciales de millones de clientes.
- Implantar tácticas en la venta de productos para crear fidelidad en los clientes.
- Enfocar hacia un comercio sin el uso del papel, lo cual es posible a través del EDI.
- Bajar los riesgos de inversión en Comercio Electrónico.

- Rápida actualización en información de productos y servicios de la empresa (promociones y ofertas).
- Obtener nuevas oportunidades de negocio, con la sola presencia en el mercado.
- Reducción del costo real al hacer estudios de mercado.

Para los clientes ofrece:

- Un medio que da poder al consumidor de elegir en un mercado global acorde a sus necesidades.
- Información pre-venta y posible prueba del producto antes de la compra.
- Inmediatez al realizar los pedidos.
- Servicio pre y post-venta On-line.
- Reducción de la cadena de distribución, lo que le permite adquirir un producto a un mejor precio.
- Mayor interactividad y personalización de la demanda.
- Información inmediata sobre cualquier producto, y disponibilidad de acceder a la información en el momento que así lo requiera.
- Acceso a más información.

iii) Desventajas del comercio electrónico

- La validez legal de las transacciones y contratos “sin papel”.
- La necesidad de acuerdos Internacionales que armonicen las legislaciones sobre comercio.
- La protección al cliente en cuanto la publicidad engañosa o no deseada, fraude, contenidos ilegales y uso abusivo de datos personales.
- La dificultad de encontrar información en Internet, brindar servicios y evaluar la fiabilidad del cliente en una relación electrónica.
- La seguridad de transacciones y medios de pago electrónico.
- La congestión de Internet y la falta de acceso de usuarios de suficiente capacidad.

- El desconocimiento de la empresa que vende, lo que representa desconfianza y hasta un riesgo.
- Intangibilidad de los productos o servicios que se buscan.
- El idioma, a veces las páginas web que visitamos están en otro idioma distinto al nuestro, lo que limita la comunicación.
- El servicio postventa, el cliente espera recibir una atención "pre-venta" o "post-venta" que asegure y garantice su inversión.

b) CRM (Customer Relationship Management)

Para Berenguer (2004), CRM o Gestión de Relación con el Cliente es una filosofía corporativa que busca principalmente centrar y enfocar la empresa basada en el cliente, en función de conseguir que la organización esté orientada y sea conducida por éste. Esta es una forma de lograr elevar el grado de satisfacción del cliente, a la vez que crece la empresa. (p. 119).

Por otro lado, Mizrain, citado por Marchena (2007), lo define como *“una metodología para identificación, adquisición y retención de clientes, permitiendo a organizaciones administrar y coordinar interacciones de cliente a través de canales múltiples, departamentos, líneas de negocios y geografía”* (p. 42).

Por su parte, Sepúlveda (2005) plantea que el CRM es la Gestión sobre la Relación con los Consumidores, que básicamente busca utilizar una estrategia de negocios centrada en el cliente. Asimismo, plantea que el CRM es una herramienta estratégica que tiene como finalidad identificar y administrar las relaciones en las personas más valiosas para una empresa, utilizando para ello tratamientos diferentes para cada una de ellas, con el objeto de mejorar la efectividad sobre los clientes (p.4). Éste autor agrega que el CRM consiste en 10 componentes, a saber:

1. Funcionalidad de las ventas y su administración
2. El telemarketing
3. El manejo del tiempo
4. El servicio y soporte al cliente

5. La mercadotecnia
6. El manejo de la información para ejecutivos
7. La integración del ERP (Enterprise Resource Planning)
8. La excelente sincronización de los datos
9. El e-commerce
10. El servicio en el campo de ventas

En este sentido, se puede señalar entonces que el CRM es una herramienta estratégica que utilizan las organizaciones para centrar, enfocar y orientar sus procesos hacia el cliente, permitiendo identificar y administrar las relaciones e interacciones con los consumidores y usuarios finales, con el objeto de mejorar la efectividad y satisfacción sobre los clientes.

c) SCM (Supply Chain Management)

Para Larson, citado por Marchena (2007), SCM (Supply Chain Management o Administración de la Cadena de Suministros) *“es la identificación y administración de la cadena de suministros específica, que son críticos para las operaciones de compra de una organización”* (p. 42).

De la misma manera, Schneider (2004) la define como el *“proceso de asumir un papel activo al trabajar con proveedores para mejorar los productos y procesos”* (p. 202). Este proceso implica comprometer a los proveedores con relaciones cooperativas de confianza a largo plazo, para identificar nuevas formas de proporcionar a sus propios clientes un mejor servicio, más rápido y más barato.

Por otro lado, Berenguer (2004) plantea el SCM como *“un conjunto de métodos utilizados para integrar con eficiencia suministradores, productores, almacenes y tiendas, de forma que la mercancía sea producida y distribuida en las cantidades correctas, a los sitios adecuados y en el tiempo preciso”* (p. 127).

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, se puede afirmar que el SCM es una herramienta que permite la aplicación de metodologías y técnicas para integrar a

todos los actores de la cadena de suministros y sus procesos, coordinando esfuerzos mutuos para que las empresas puedan llegar mas allá de los límites de la estructura jerárquica de su propia organización.

Por supuesto, las TIC's facilitan la implantación de SCM, derivado de las nuevas posibilidades de obtención y análisis de datos que estas permiten. Además, la infraestructura tecnológica es un factor crítico para el éxito de cualquier implantación de sistemas SCM, ya que estas se basan principalmente en dispositivos de interfaz o presentación (que facilitan la captación de datos en cualquier parte y en cualquier momento), comunicaciones, bases de datos, entre otros. Igualmente, las tecnologías mas utilizadas son el código de barras, identificación por radio frecuencia, bandas magnéticas, tarjetas inteligentes, reconocimiento óptico de caracteres, sistemas de visión y de reconocimiento de voz, entre otros.

Partiendo de estas tecnologías, estos dispositivos se conectan a una red interna (intranet) o a una red externa (Internet), utilizando aplicaciones basadas en EDI, e-mail, groupware, entre otros. Las bases de datos pueden ser muy diversas; legacy, relacionales, orientadas a objetos, Data Warehouses, Data Mining, entre otras.

d) BI (Business Inteligente)

Marchena (2007) define al BI (Business Inteligente o Inteligencia del Negocio) como:

la necesidad de diseñar esquemas que permitan recoger toda aquella información de importancia para el negocio, y colocarlo de manera sencilla y clara disponible para todos los usuarios, quienes son los conocedores del negocio y quienes pueden aprovechar al máximo el análisis detallado de este conocimiento para bien de la empresa, el manejo, la administración, la gestión y el control de la información como un arma estratégica, forma parte de la Inteligencia del Negocio (p. 43).

De igual forma, Berenguer (2004) afirma que el BI, es el "...conjunto de

soluciones, sistemas y aplicaciones de software dirigidas a recoger, consolidar, analizar y proveer acceso a la información que permita a los usuarios de una organización tomar mejores decisiones de negocio” (p. 115). Igualmente, menciona que este proceso permite “...*incrementar las ventajas competitivas de un negocio, mediante el uso inteligente de los datos disponibles para la toma de decisiones*” (p. 115). En ambos casos, la tecnología es algo implícito ya que el proceso utiliza las aplicaciones BI como herramientas indispensables para su desempeño.

Desde estas citadas acepciones, resulta posible definir al BI como una herramienta estratégica que utiliza TIC's para la captación, almacenamiento, análisis y distribución de datos e información, con la finalidad de permitir a los usuarios extraer este contenido, desde una o más fuentes, tomarlo como conocimiento y convertirlo en inteligencia para la toma de decisiones de negocio, aplicándose en diferentes áreas y disciplinas del negocio, tales como CRM, SCM y las finanzas.

e) KM (Knowledge Management)

En primer lugar, Berenguer (2004), define el KM (Knowledge Management o Gestión del Conocimiento) como “*un conjunto de procesos que permiten convertir en valor el capital intelectual de la empresa y hacer que éste crezca*” (p. 45).

En segundo término, Gartner Group (Citado por Berenguer, 2004) lo define como “*una disciplina que promueve una visión integrada para identificar, capturar, evaluar, recuperar y compartir activos de información de la empresa*” (p. 45).

Asimismo Newman (citado por Berenguer, 2004) lo cataloga como “*una colección de procesos que gobiernan la creación, diseminación y utilización del conocimiento*” (p. 45).

Igualmente Benavides (2006), lo describe como una disciplina emergente, que proporciona “*metodologías y guías de actuación*”(…)“*clarificando conceptos, integrando enfoques y métodos de un modo coherente y global, para proporcionar pistas a las organizaciones sobre cuáles son las prácticas a seguir en la administración eficaz y eficiente de sus recursos esenciales*” (p. 29).

Según se desprende de las distintas definiciones citadas, la Gestión del Conocimiento es una disciplina que propicia un enfoque integrado de procesos, capital intelectual, comunicación de la información del negocio y del *Know-How*, que tiene como objetivo utilizar todos estos activos de información y convertirlo en valor agregado para la organización, a la vez que proporciona lineamientos a seguir en la administración eficaz y eficiente de sus recursos esenciales.

f) ERP (Enterprise Resource Planning)

Para Kuei Chu-Hua (citado por Marchena 2007) el ERP (Enterprise Resource Planning) o la Planificación de Recursos de la Empresa, en combinación con Internet, son tecnologías que “...*permiten a las compañías desarrollar nuevas formas para hacer y mover productos, para administrar los procesos de negocios en todos los niveles y comunicarse con clientes y/o proveedores en tiempo real*” (p. 45).

Por su lado, Berenguer (2004), sostiene que el ERP es “*un programa de software concebido para gestionar de forma integrada las principales funciones de la empresa*”... “*mediante un único sistema de empresa, capaz de satisfacer las necesidades particulares de cada departamento*” (p. 111).

De ambas definiciones se desprende que el ERP es una herramienta tecnológica basada en una aplicación de software, que permite gestionar de manera integrada las funciones de las unidades de negocio de la organización. Éstos sistemas administran de manera centralizada, a todas las unidades de producción, compras, inventario y cadena de suministros, abastecimiento, finanzas, recursos humanos, logística y distribución, ventas, servicio al cliente y relación con proveedores, utilizando una única base de datos, lo que permite compartir la información y comunicación entre departamentos de una manera más fácil.

i) ERP II (ERP Extendido)

Debido al enorme desarrollo del e-business en los últimos años, las empresas

han necesitado buscar la manera de gestionar de efectivamente sus relaciones con proveedores y clientes. Esta necesidad ya no puede ser satisfecha por los sistemas originales ERP, ya que los mismos se centran en integrar las funciones departamentales de la organización de manera interna.

En este sentido, Sieber (2004), afirma que con el ERP II “...*los datos no son únicamente accesibles a los diversos departamentos de una misma empresa, sino que se distribuyen a todas las empresas relacionadas*” (p. 32)

Asimismo, Berenguer (2004), plantea que los ERP II o ERP Extendido es la “...*evolución natural del ERP hacia sistemas basados en estándares abiertos que permiten una fácil integración con sistemas externos de proveedores y clientes*” (p. 112).

Se entiende entonces, que el ERP II o el ERP Extendido, es una solución de software que pasa de un proceso interno a un proceso externo, para adaptarse e integrarse con los sistemas de las demás empresas proveedoras y clientes que participan en la cadena de valor. Igualmente, además de gestionar las áreas internas de la empresa, el ERP II amplía sus funciones incluyendo áreas más específicas de otras industrias individuales.

ii) EDI (Enterprise Data Interchange)

Para que los sistemas ERP y ERP II de las empresas se puedan interconectar unos con otros, es necesario que exista un sistema encargado de traducir la información intercambiada. Para ello se requiere de un sistema capaz de realizar el Intercambio Electrónico de Datos (EDI).

Para Schneider (2004), El EDI o Intercambio Electrónico de Datos, “*es una transferencia de información comercial de computadora a computadora entre dos empresas, que utilizan un formato estándar de cierto tipo*” (p. 188).

Por su parte, Sieber (2004), afirma que “...*la evolución lógica hacia la optimización llevó a conectar los ERP de cada empresa con los de sus distribuidores, a través de sistemas EDP*” (p. 9).

En este orden de ideas, se puede afirmar que el EDI es un sistema que permite que diferentes sistemas o ERP's de distintas empresas se intercambien datos e información utilizando para ello un formato estándar. Dicho intercambio, está representado por datos de transacciones, cotizaciones, pedidos, facturas, órdenes de compra, solicitudes, conocimiento de embarques e informe de recepción.

EL PROCESO DE ADOPCIÓN DE E-BUSINESS

Para The Makenna Group citado por Munilla y García (2003) el proceso de adopción hacia el e-business ocurre en siete (7) etapas a saber:

1. **Conciencia:** El objetivo de esta etapa es utilizar Internet a nivel interno, creando una cultura orientada hacia el uso de la web.
2. **Presencia:** Se busca establecer un sitio web con fines de marketing para entrar a la web.
3. **Prueba piloto:** Se pretende permitir el acceso de los clientes a los sistemas de TI centrales para que soliciten información (solo lectura)
4. **Adopción:** Este paso consiste en permitir transacciones en los sistemas centrales mediante el acceso a productos y servicios on line
5. **Inversión en procesos:** Su objetivo es optimizar y mejorar los procesos empresariales centrales para que posteriormente estos puedan ser integrados.
6. **Integración de procesos:** En esta etapa se persigue redefinir los procesos centrales y hasta transformar y cambiar parte de la organización y sus procesos con el objeto de orientarla por completo hacia el cliente.
7. **Creación de red de valor:** Finalmente en esta etapa se busca integrar los procesos centrales y redefinidos con socios y clientes con el propósito de pertenecer a una red colaborativa de empresas capaces de integrar sus procesos para ofrecer valor al cliente.

Para Munilla y García (2003) la evolución del e-business ha sido influida directamente por las exigencias crecientes de los clientes, lo que ha obligado a las empresas a ir desarrollando su grado de implicación tecnológica dentro y fuera de ella.

Igualmente, afirman que cuando una empresa logra pertenecer a una red de valor completamente integrada tiene la capacidad de dar respuesta a las necesidades del cliente a precios más bajos y con mayor velocidad. Asimismo afirman que en el futuro, el potencial de una empresa se encontrará en “...su capacidad de diseñar alianzas, mejorar procesos de negocio, generar valor en las relaciones con sus socios y proteger su capital intelectual” (p. 36).

El siguiente gráfico muestra las etapas descritas anteriormente.

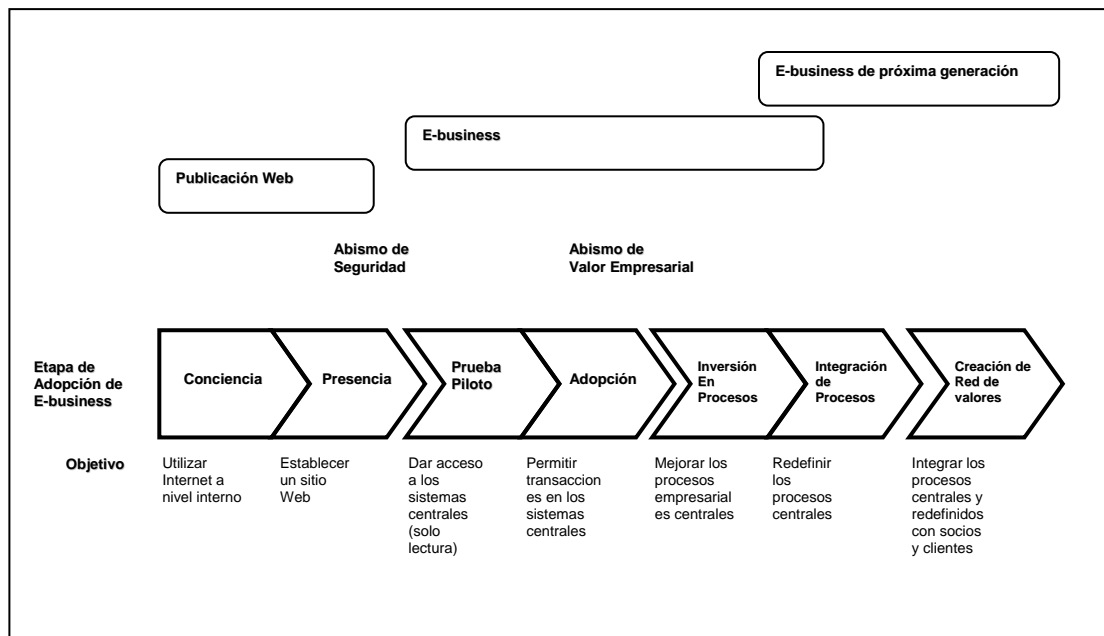


Gráfico N° 1: Proceso de Adopción de e-business.

Fuente: The Mackenna Group citado por Munilla y García (2003)

Por otro lado, para The Gartner Group citado por Del Favero (2007), la evolución del e-business en la empresa se lleva a cabo a través de ocho (8) etapas:

1. **Explotación de información:** En esta etapa la empresa busca definir la manera de cómo utiliza y divulga la información, el nivel de acceso a Internet, el Control de accesos a la información y al Directorio de Sitios.
2. **Comunicación Interna/Externa:** En esta etapa se describe cómo se da el flujo de información de la empresa interna y externamente, el uso de Correo electrónico y la atención y soporte a clientes.
3. **Presencia:** En esta fase la organización incursiona en Internet a través de un sitio o página Web estático con fines publicitarios. Tiene la capacidad de Administrar el Sitio y actualizarlo constantemente.
4. **Marketing:** En esta fase la empresa utiliza la Web como canal para el mercadeo de sus productos y realiza a través del sitio la Promoción, Campaña y Publicidad de sus productos y servicios.
5. **Ventas en línea:** El sitio cambia de estático a dinámico, los clientes pueden tener acceso a información central de la organización para realizar sus compras. El sitio ofrece Cotizador de presupuestos, Tomador de Pedidos, Tienda Virtual, Servidor de Pagos y Distribución (entregas). Se utilizan Conectores ERP para integrarse con el resto de los procesos de la empresa.
6. **Integración con proveedores:** La empresa integra sus procesos con el resto de la cadena de valor, principalmente con los proveedores. Se comunica y maneja la logística de compras, entregas Just in Time y consulta de estados de cuenta directamente con los ERP de sus proveedores y socios comerciales.
7. **Autoservicio:** Se optimiza la forma de cómo el modelo de negocio de la empresa de manera automática autogestiona los procesos internos y externos. El sistema tiene la capacidad de Reservar, solicitar autorización de créditos, obtener formatos y consultar procedimientos con el resto de la cadena de valor (proveedores, socios comerciales, entre otros).
8. **Integración del Negocio:** En esta etapa la empresa integra su plataforma informática con el resto de los actores de la cadena de valor, permitiendo el desarrollo de sistemas integrados que permitan el Workflow de procesos de manera ininterrumpida y que se de espontáneamente la colaboración entre

empresas.

El siguiente gráfico muestra las etapas descritas anteriormente.



Gráfico N° 2: Evolución hacia e-business en la Empresa.

Fuente: The Gartner Group citado por Del Favero (2007)

En la presente investigación se utilizará el modelo de Evolución hacia e-business en la Empresa planteado por The Gartner Group citado por Del Favero (2007) como referencia para el diagnóstico del perfil tecnológico y el desarrollo de las estrategias tecnológicas de la empresa en cada una de las etapas.

LAS CAPACIDADES O “ACTIVADORES” DE INTERNET PARA LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS O E-BUSINESS

Para Robert, Racine y Dias (2001) las capacidades o los “activadores” que ofrece Internet se basan principalmente en doce aspectos, los cuales pueden ser accesiblemente entendibles si se puede identificar, en forma racional, dónde y cómo

afectarán éstos a un modelo de negocio empresarial. Estas capacidades o “activadores” pueden ser aplicados a cualquier organización:

- 1. Agrupación:** Es la capacidad de reunir grandes grupos de compradores y/o vendedores para obtener mejores costos o precios. Internet facilita dos formas de agrupación: de demanda y de oferta. La agrupación de demanda, permite reunir grandes cantidades de consumidores de algún producto y ejercer presión sobre los vendedores u ofertantes a fin de que éstos otorguen precios más bajos. La agrupación de oferta reúne a grandes cantidades de vendedores u ofertantes con el fin de obtener costos más bajos, que se traduce en ahorros para los clientes.
- 2. Hecho a la medida:** Permite al cliente ordenar un producto configurado según los requerimientos específicos de cada uno de ellos. Dell.com y Homegrocer.com son ejemplos de empresas que explotan esta capacidad.
- 3. Autoservicio:** Consiste en darle al cliente la oportunidad de participar directamente en los procesos del negocio, evitando el uso de “intermediarios” para procesar una solicitud. Esta característica permite que sea el mismo cliente el que se encargue de servirse de lo que ofrece la empresa.
- 4. Directo del productor:** Permite a un productor o fabricante de cualquier producto o servicio la oportunidad de vender de manera directa al usuario final, evitando de este modo los métodos tradicionales de venta y distribución a través de intermediarios o distribuidores.
- 5. Integración de canales:** A diferencia del “activador” anterior, éste en lugar de eliminar la intermediación de canales, procura integrarlos con Internet para crear un sistema de ventas y distribución que le proporcione una ventaja competitiva a la empresa. Por ejemplo, un cliente puede echar un vistazo en la web y buscar en el catálogo de productos de una empresa, seleccionar un artículo, ordenarlo, pagar en línea y recogerlo en la tienda sucursal local en la fecha que el cliente indique. Asimismo, le ofrece al

cliente la ventaja de tramitar la garantía del artículo o regresarlo a cualquier tienda sucursal de la empresa.

- 6. Asociación:** Permite que una empresa venda productos y servicios a clientes que luego los “empaquetan” con otros productos que han sido “asociados” a partir de otros proveedores, quienes a su vez revenden o entregan el “paquete” a terceros.

Esta capacidad reúne a tres actores, el *creador*, el *asociador* y el *distribuidor*. El creador, es la organización que crea el contenido, ejemplo Disney con sus personajes de películas animadas. El asociador, es el que compra el contenido del creador y lo combina con el contenido de otros creadores y empaqueta todo en un solo producto para el distribuidor, por ejemplo películas de Disney y tiras cómicas de Schulz & Adams. Por último, el distribuidor es el que interactúa con el cliente y revende ese “paquete” de productos asociados, por ejemplo los periódicos que venden su producto con el agregado de “paquetes”.

- 7. Conocimiento comerciable:** Con el paso del tiempo, cada organización acumula grandes cantidades de conocimientos que se relacionan con diversas partes de su negocio. En muchos casos, ese conocimiento es almacenado para no emplearse más. Esta capacidad le permite a una empresa digitalizar y convertir el conocimiento no empleado y hacer que esté disponible en Internet.

Un ejemplo es el Centro para el Tratamiento del Cáncer de EEUU. Con los años ha acumulado gran cantidad de información y conocimientos y lo han puesto a disposición de las personas y médicos que se puedan interesar en este tipo de experiencias. Al vender este banco de información, están creando nuevas formas de ingreso para la organización.

- 8. Conglomerado de productos:** Permite a una organización utilizar Internet para empaquetar productos o servicios que aun cuando están relacionados, se hallan separados y son diferentes, en combinaciones que no serían posibles si los productos se consideraran de manera individual. Por ejemplo,

el caso de Cedant Corporation, es un grupo que posee cadenas hoteleras, compañías de renta de autos, cadenas de agencias de viajes y una franquicia de bienes raíces llamada Century 21. Hasta hace poco, todos estos negocios eran operados en forma separada y no contaban con un mecanismo con el que se pudiera integrar o agrupar todos los servicios. Ahora, con su portal en Internet ofrecen todos estos productos como paquetes de ofertas.

- 9. Intercambio de mercados:** Este activador Internet es lo opuesto a la agrupación de la demanda. En este caso, el productor es quien agrupa volúmenes de producción en una industria para dejar que los clientes sepan cuántos productos están disponibles y en qué lugar se encuentran. Esta capacidad admite clientes interesados en pujar por el inventario que esté disponible. Este intercambio proporciona un método más efectivo para llevar productos a diferentes mercados. El intercambio de mercados existe en muchas industrias y es, probablemente, el más popular de los “activadores” Internet
- 10. Precio dinámico:** Esta capacidad lleva el intercambio de mercados un paso adelante. En este caso, los productos ofrecidos tienen precios dinámicos o, incluso, volátiles. De acuerdo con la ley de la oferta y la demanda, los precios varían en cada transacción, dependiendo del equilibrio entre la demanda y la oferta. Algunas veces el productor gana; otras veces el cliente. Por ejemplo, Budget Rent-a-Car, permite a sus clientes hacer una oferta de lo que están dispuestos a pagar de acuerdo con el número de autos que haya en el lote durante el día. Entonces, Budget acepta o rechaza la oferta con base en el número de autos. Como consecuencia, el precio puede diferir en cada transacción, por lo que es "dinámico".
- 11. Portales:** Un portal es una capacidad Web mediante la cual una compañía ofrece tanto sus productos como los de la competencia. La compañía hace esto no sólo para ser percibida como una parte “objetiva” en el proceso de compra, sino que lo hace con la esperanza de que esta "objetividad" le proporcione una participación justa de las ventas generadas. En este caso, la

empresa que utiliza esta capacidad “remite” con gusto a los posibles clientes al competidor que ofrece precios más bajos. En algunas ocasiones los competidores se unen para construir un portal que dará a los clientes potenciales una visión global de los productos que pueden adquirirse, en forma separada, con cada compañía.

12. Marketing uno por uno: También conocida como *comercialización individualizada*, es una capacidad de Internet que permite que las compañías construyan bases de datos donde almacenan enormes cantidades de información, que puede ser empleada para dirigirse directamente a un prospecto con un perfil preciso, persona por persona, individualizando las campañas de marketing, haciendo mas interesante para el cliente potencial el atractivo del producto.

En síntesis, estas capacidades o “activadores” son el elemento clave que desencadena la innovación utilizando Internet, ya que permiten idear las distintas formas en que éstas puedan ser explotadas en el negocio. Es por ello, que el asunto es asegurar que estas capacidades o “activadores” sean desplegados de tal manera que sustente la estrategia empresarial de un negocio.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para Evoli (2005) la Planificación Estratégica “...es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados” (p. 9).

Igualmente sostiene que La Planificación Estratégica “constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias)” (p. 9). Se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Asimismo afirma que una estrategia es “...*la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos*” (p. 14).

También plantea que la planificación estratégica detalla todas las consecuencias, sus causas y efectos durante un determinado período. La esencia de dicha planificación consiste en la identificación de oportunidades y riesgos que se pueden presentar en el tiempo, con la finalidad de tomar las mejores decisiones para explotar las oportunidades y reducir riesgos. Tal como lo refiere Evoli “*Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo*” (p.9).

De la misma manera el citado autor precisa que la planificación estratégica requiere llevar a cabo cuatro fases:

1. Formulación de objetivos organizacionales
2. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa (matriz FODA)
3. Análisis del entorno
4. Formulación de alternativas estratégicas.

Por otra parte Dimitri (2005) define la Planificación Estratégica como “...*un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados*” (p. 6).

Para este autor la Planificación Estratégica debe llevarse a cabo a través de un modelo de trece (13) pasos; generalizado, fácil y entendible de aplicar en cualquier organización sin importar su tamaño. Este modelo permite llevar de una manera muy bien organizada la planeación estratégica de cualquier organización. Estos pasos se pueden definir de la siguiente manera:

1. Propósito básico
2. Diagnósticos y escenarios
3. Objetivos
4. Estrategias

5. Modelo de Negocio
6. Análisis de Consistencia
7. Cartera de acciones
8. Métrica de desempeño
9. Planes y Presupuesto
10. Ejecución
11. Resultados
12. Seguimiento y aprendizaje
13. Retroalimentación

Otro punto de vista es el de David (2003) quien sostiene que la planificación estratégica es sinónimo de planeación o dirección estratégica y la define como “...*el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos*” (p. 5).

Del mismo modo afirma que el punto de partida lógico de la planificación y dirección estratégica lo constituye la identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes dentro de la empresa. Toda empresa posee una filosofía de gestión estratégica, aún cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente, pero es importante declararlos y comunicarlos (p.13).

Por otra parte plantea que la planificación o dirección estratégica posee unos factores claves determinantes los cuales son fundamentales para el desarrollo de la misma. Entre estos factores se encuentran:

El estratega: Son los individuos que poseen la mayor responsabilidad de éxito o fracaso de una empresa. Ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información, vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis y modelos de escenarios. Toman las decisiones mas importantes, detectan oportunidades, identifican las amenazas y elaboran planes de acción creativos.

Declaración de la Visión y Misión: La declaración de la Visión se considera el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso a la declaración

de la misión. La declaración de la Visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? La declaración de la Misión identifica el alcance de las operaciones de la empresa en términos de producto y de mercado y responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?

Objetivos a largo plazo: Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir. Deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros.

Estrategias: Son los medio por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa.

Objetivos anuales: Son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Son especialmente importantes en la implantación estratégica, mientras que los objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos.

Políticas: Son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para los objetivos establecidos. Son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes. Se establecen con frecuencia en términos de actividades de las divisiones de la empresa. Son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa.

Para David (2003) el modelo de planificación o dirección estratégica se lleva a cabo a través de los siguientes pasos:

1. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión
2. Realización de una auditoría externa

3. Realización de una auditoria interna
4. Establecimiento de objetivos a largo plazo
5. Creación, evaluación y selección de estrategias
6. Implantación de estrategias, asuntos relacionados con la gerencia
7. Implantación de estrategias, asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo, además de los sistemas de información de la gerencia
8. Medición y evaluación del rendimiento

Por otro lado, Robert y otros (2001), van un paso mas allá. Si bien las definiciones y los pasos anteriores se enfocan más a las empresas y modelos de negocios tradicionales, estos autores enfocan la planificación estratégica en otro nivel integrando la estrategia global de la empresa con estrategias de Internet, logrando así lo que ellos denominan una “*e-Strategy*”.

El modelo de Robert y otros (2001), consta de tres (3) pasos:

1. Poner en claro la estrategia empresarial, definirla y hacerla explícita.

- 1.1. **Crear la visión:** La estrategia comienza con una visión. Al crear la visión (situación deseada de la empresa en el futuro), ésta se convierte en el objetivo al que deben dirigirse todas las decisiones y planes de la empresa.
- 1.2. **Definir el perfil estratégico de la empresa:** Esto implica determinar el alcance de los cuatro (4) elementos importantes del perfil de una empresa, *productos o servicios, clientes, segmentos industriales y mercados geográficos*. Esto permitirá utilizar este perfil como filtro para las decisiones que se tomen en la empresa, al determinar cómo asignar los recursos y cómo elegir las oportunidades.
- 1.3. **Identificar la fuerza impulsora de la empresa:** Toda empresa consta de diez (10) componentes básicos que son: Producto o servicio, Clase de cliente o usuario, categoría de mercado, tecnología o conocimiento, habilidad o

capacidad de producción, método de ventas o marketing, método de distribución, recursos naturales, tamaño o crecimiento y rendimiento o utilidad. Si embargo, aunque todos ellos están presentes en cada empresa, solo uno es la raíz de una compañía y es el que predomina por encima de los demás, es lo que hace diferente a una empresa de otra. Es preciso identificar esta fuerza impulsora ya que ésta será la que le de impulso a la estrategia empresarial en el futuro.

1.4. Formular una estrategia en torno a la fuerza impulsora de la empresa y declararla: Por último, es importante formular y declarar una estrategia desde la raíz de la empresa, tomando como punto de partida su fuerza impulsora, pues es ésta, la que define el concepto de su industria.

2. Construir un plan detallado de la estrategia de Internet.

2.1. Proyectar el flujo de información de la empresa: Para desarrollar esta actividad se debe planificar el flujo de información a través de las funciones operativas claves de la organización, identificar en forma clara, las partes de los datos que echan a andar las actividades clave de cada función, junto con el emisor y el receptor de la información.

2.2. Determinar los puntos de impacto: Una vez que se comprendan las capacidades de Internet, se vuelve relativamente fácil determinar dónde afectará Internet al modelo actual. Esto permitirá establecer cómo será el comportamiento de la empresa en la forma de adquirir la materia prima, ejecutar los procesos, hacer publicidad, realizar las ventas y entregar pedidos.

2.3. Determinar las implicaciones: Implica precisar los efectos positivos y negativos que tendrán dichos puntos de impacto dentro del modelo de negocio.

2.4. Generar aplicaciones de Internet: Consiste en generar aplicaciones de software que permitan sacarle provecho a las capacidades de Internet en beneficio de la compañía. Estas aplicaciones deben generar ventajas para la

empresa con respecto a la competencia, como por ejemplo, manejo mas preciso de la información para obtener pronósticos más específicos, intervención directa del cliente en los procesos de la empresa, facturación y pagos inmediatos, aumento de flujo de efectivo y manejo mas efectivo del inventario. Por supuesto, al analizar todos los puntos de impacto del modelo se pueden generar de 50 a 100 aplicaciones potenciales de Internet.

2.5. **Aplicaciones Competitivas:** Tiene como finalidad identificar aquellas aplicaciones competitivas que utiliza o podría utilizar la competencia o un modelo de negocio “asesino.com”, y adelantarse a los hechos al apropiarse de ella y agregarla a las que ya se han generado en la actividad anterior.

2.6. **Escoger las mejores aplicaciones de Internet:** Tiene como objetivo escoger las mejores aplicaciones de Internet generadas en los pasos anteriores y basar esa preferencia en un criterio racional. Asimismo, esta selección se debe hacer aplicando filtros basados en la fuerza impulsora y la estrategia de la empresa. Lo más indicado, es que estas aplicaciones puedan adecuarse a ciertos criterios tales como: capacidad para crear nuevos flujos de ingreso, para atraer nuevos clientes, para penetrar nuevos mercados, para proveer de una ventaja distintiva a la competencia y para ayudar a la compañía a cambiar las reglas del juego.

2.7. **Construir un plan detallado para cambiar las reglas del juego:** Consiste en armar un plan de acción estratégico para Internet que incluya aquellas aplicaciones de Internet que mejoran en mayor medida la capacidad para que una estrategia empresarial cambie las reglas del juego a favor de la compañía.

3. Integrar los procesos de la estrategia empresarial y de la estrategia Internet,

3.1. **Sesión de información:** Consiste en dar a los miembros del equipo de formulación estratégica (EFE) elegidos por la empresa, una explicación del alcance global del proyecto a 12 meses. Dar la introducción a los conceptos y al proceso de reflexión estratégica.

3.2. **Reflexión estratégica:** Es una de las actividades más complejas en esta última fase, ya que comprende una serie de pasos que van a permitir:

- Aclarar el perfil actual
- Analizar las variables ambientales
- Identificar las opciones relativas a la fuerza impulsora y desarrollo de perfiles y escenarios estratégicos posibles
- Elegir un perfil estratégico futuro tentativo
- Desarrollar perfiles competitivos
- Identificar puntos competitivos
- Definir el perfil estratégico final

Asimismo, en esta actividad se busca obtener como resultado una declaración clara sobre la dirección del negocio, de los productos, consumidores, mercados geográficos a los que la compañía aspirará y a los que no, y una lista borrador de los asuntos críticos sobre los cuales se debe trabajar.

3.3. **La estrategia de Internet:** Se busca obtener como resultado una estrategia Internet que esté integrada y que sustente la estrategia empresarial, un plan detallado de las aplicaciones de Internet y una lista de necesidades empresariales divididas en obligaciones y necesidades para cada aplicación.

3.4. **Objetivos estratégicos:** Consiste en buscar el desarrollo de las posiciones ofensivas y defensivas que la empresa debe implementar para hacer que la estrategia tenga éxito.

3.5. **Monitoreo del progreso:** Consta del análisis del estatus de cada asunto crítico estratégico y cada proyecto de aplicación de Internet.

3.6. **Revisión:** Consiste en el análisis o revisión de las conclusiones anteriores que permite ajustar con precisión el enfoque estratégico de la compañía.

MATRIZ DOFA

Para Evoli (2005) la matriz foda, dofa o tows “*es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y*

oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización” (p. 18). Igualmente afirma que esta herramienta es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

De la misma manera sostiene que se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Cualquier empresa u organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

Por otro lado la matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- **La estrategia FO.** Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- **La estrategia FA.** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- **La estrategia DA.** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- **La estrategia DO.** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas,

aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Para Ortiz (2003) la matriz DOFA “...es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se tenga disponible sobre el negocio, lo cual es útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas” (p. 107).

Este análisis tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis y debe enfocarse principalmente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Se deben distinguir las fortalezas y las debilidades internas al cotejarlo de manera objetiva con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis DOFA consta de dos partes:

- La parte interna se relaciona con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los que se tiene algún grado de control.
- La parte externa tiene que ver con las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio. Se debe desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, ya que estas son circunstancias sobre las cuales la organización tiene poco o ningún control.

Finalmente Ortiz sostiene que las estrategias que se generan de la matriz DOFA presentan las siguientes características: Las estrategias FO son también llamadas estrategias Ofensivas, las estrategias FA estrategias Defensivas, las estrategias DO estrategias Adaptativas y las estrategias DA estrategias de Supervivencia (p.107).

PLAN DE ACCIÓN

Para que las estrategias se puedan ejecutar en la práctica se hace necesario que las mismas sean comunicadas y presentadas de una manera detallada que permita su total comprensión con la finalidad de ejecutar los pasos necesarios y alcanzar los objetivos y metas.

En este sentido Falconi (1994) plantea que el secreto de la buena gerencia consiste en saber elaborar un buen plan de acción para toda meta que se desee alcanzar. Toda meta da lugar a un plan de acción. Si el plan es bueno la meta es alcanzada (p. 77).

Para Falconi (1996) un plan de acción coloca a la gerencia en movimiento y viabiliza una acción concreta ya que define para cada unidad de gerencia básica las instrucciones detalladas a seguir en función de lograr la meta establecida (p. 102).

Asimismo, Falconi (1994) sostiene que dicho plan debe especificar, para cada objetivo o meta establecida, los siguientes aspectos (modelo 5W 1H):

- QUE (WHAT): Lo que se desea hacer o que es lo que se quiere lograr.
- RESPONSABLE O QUIÉN (WHO): La persona física responsable para llevar a cabo la acción.
- PLAZO O CUANDO (WHEN): El tiempo o lapso de tiempo en que se debe llevar a cabo la acción.
- LOCAL O DONDE (WHERE): Ubicación o sitio donde se ejecutará la acción.
- JUSTIFICACIÓN O POR QUÉ (WHY): La razón o el por qué se debe llevar a cabo la acción. Es importante colocar esta información ya que las personas quieren saber por qué hacen las cosas.
- PROCEDIMIENTO O CÓMO (HOW): Especifica el cómo se debe realizar la acción detallando instrucciones o aspectos que deben ser considerados (p.81).

PERFIL ESTRATÉGICO

Para Robert y otros (2001) la estrategia de una empresa comienza con una visión, una estrategia *implícita* de cómo es el futuro deseado para la organización. Sin embargo es necesario hacerla *explícita* para evitar ambigüedades sobre ese futuro. Para ello se debe comenzar con una *reflexión estratégica* donde se transforme la visión en un perfil de cómo será la compañía en algún momento deseado en un futuro (p. 52).

Dicha reflexión estratégica convierte esta visión o perfil en el objetivo al que deben dirigirse todas las decisiones y planes.

Asimismo plantean que el perfil estratégico de una empresa es una representación de la valoración dada a cada uno de los aspectos o elementos claves de las diferentes áreas funcionales de la misma. El mismo consta principalmente de cuatro elementos:

- a) El alcance de sus productos
- b) El alcance de sus clientes
- c) El alcance de sus segmentos industriales
- d) El alcance de sus mercados geográficos

Igualmente, sostienen que cualquier otro elemento usado por la gerencia tales como; los métodos de venta, los canales de distribución y los procesos de fabricación, representan *entradas* para la construcción de dicho perfil o *salidas* como las utilidades y los resultados. Utilizar el perfil estratégico hará que la gerencia asigne los recursos y elija las oportunidades en función de las prioridades de la empresa (p. 54).

Del mismo modo, afirman que dichas prioridades estarán en función de las oportunidades de “mayor énfasis” por encima de las de “menor énfasis”. Para ello es necesario determinar la línea que separa los puntos que deben recibir más énfasis de los que deben recibir menos. La respuesta a este aspecto viene dado por un concepto fundamental de la estrategia conocido por el nombre de *fuerza impulsora*.

El concepto de fuerza impulsora

En cada compañía existe un componente en particular que es el que la empuja, propulsa o impulsa hacia delante. Dicho componente domina el criterio de la gerencia para la asignación de recursos y elegir las oportunidades, y funciona como filtro para la toma de decisiones, ya que al determinar que alguna oportunidad tiene correspondencia con los productos, clientes y los mercados que la misma implica, es entonces cuando la organización la persigue e invierte en ella.

Estrategia impulsada por el producto o servicio

Una compañía impulsada por el producto o servicio es aquella que en forma deliberada, limita su negocio a un único producto o servicio. En consecuencia sus productos y servicios futuros serán modificaciones, extensiones o adaptaciones del actual. Coca cola con su refresco “Coke” y Firestone con sus cauchos son ejemplos de esta categoría.

Estrategia impulsada por la clase de cliente o usuario

Una compañía impulsada por la clase de cliente o usuario es aquella que en forma deliberada, restringe su negocio a una clase particular de clientes o usuario final. Busca satisfacer ciertas necesidades específicas de este grupo de personas. Johnson & Johnson satisface las necesidades de salud de doctores, enfermeras, pacientes y madres. Las necesidades de estos clientes han llevado a esta empresa a crear una amplia gama de productos sin relación entre sí, sin embargo todos ellos esta dirigidos a estos cuatro grupos de usuarios.

Estrategia impulsada por la categoría de mercado

Una compañía impulsada por la categoría de mercado es aquella que en forma

deliberada, decide apuntar su estrategia hacia un mercado específico. Todos sus productos se dirigen hacia ese mercado en su totalidad. Un ejemplo de esta categoría es Walt Disney (mercado de familias).

Estrategia impulsada por la tecnología o el conocimiento

Una compañía impulsada por la tecnología o el conocimiento es aquella que cuenta con una tecnología básica o distintiva como fundamento del negocio. Este tipo de empresas busca aplicaciones potenciales de dicha tecnología o facultad especial y diseña sus productos y servicios en torno a ella. Ejemplos: 3M y DuPont.

Estrategia impulsada por la habilidad o capacidad de producción

Una compañía impulsada por la habilidad o capacidad de producción es aquella que hace una inversión considerable en sus instalaciones de producción y cuya estrategia consiste en ocupar su capacidad de producción al máximo. También integra dentro de su proceso de producción habilidades distintivas que le otorgan a sus productos características que a sus competidores les resulta difícil imitar. Las fábricas de papel, acero y las refinerías son ejemplos de esta categoría.

Estrategia impulsada por el método de ventas o de marketing

Una compañía impulsada por el método de ventas o de marketing es aquella que tiene un método único o diferenciado de vender u obtener pedidos de los clientes. Todos los productos que compran sus clientes deben venderse por medio de este método y todos los mercados en los que penetre la compañía deben permitir el uso del mismo. Amway, Avon y Tupperware son ejemplos de esta estrategia.

Estrategia impulsada por el método de distribución

Una compañía impulsada por el método de distribución es aquella que posee un método único y distintivo de trasladar cosas, materias o mercancías de un lugar a otro y todas las oportunidades que persigue deben utilizar este sistema. Ejemplos de esta categoría son las empresas Fedex, DHL, y UPS.

Estrategia impulsada por los recursos naturales

Una compañía impulsada por los recursos naturales, perseguir y tener acceso a los recursos naturales determina la forma en que la compañía asigna su capital y el tipo de oportunidades que escogerá. Por ejemplo las compañías petroleras como Repsol-YPF, Exxon y Shell o empresas mineras tal como Newmont.

Estrategia impulsada por el tamaño o crecimiento o por los rendimientos o la utilidad

En esta categoría se encuentran los grupos financieros tales como GE, Allied-Signal y The Exxcel Group en Argentina.

De las anteriores fuerzas impulsoras descritas, es de vital importancia que cada organización tenga la capacidad de determinar e identificar cuál de éstas constituye, no sólo el actual estímulo de la empresa, sino también, la raíz de la estrategia y el filtro para decidir qué oportunidades tomar, perseguir e invertir y cuales no.

Para la valoración del perfil estratégico de la empresa en estudio se utilizará el planteamiento de Robert y otros (2001) así como también el concepto de fuerza impulsora y sus estrategias, descritas anteriormente.

PERFIL TECNOLÓGICO

Para Robert y otros (2001) una empresa que basa su perfil en una fuerza impulsora basada en tecnología o conocimiento, cuenta con una tecnología básica o distintiva como fundamento de sus estrategias de negocio, y se caracteriza principalmente por el diseño de productos y servicios en torno a ella.

Al mismo tiempo afirma que el perfil tecnológico de una organización está representado por aquel contexto donde la empresa emplea y valora cada uno de los aspectos o elementos claves de su capacidad tecnológica, dando como resultado productos y servicios, con un alto valor agregado, diferenciados de la competencia.

En este sentido, para la valoración del perfil tecnológico de la empresa en estudio se utilizará como referencia las ocho (8) etapas de la *Evolución del e-business en la empresa* señaladas por The Gartner Group y citado por Del Favero (2007), descritas anteriormente.

MODELO DE NEGOCIO

Para Dimitri (2005) un modelo de negocio está conformado por aquellos “*componentes del concepto de negocio de la organización*” y “*por el conjunto de medidas que le proporcionan a la alta dirección una rápida pero amplia visión del negocio*” (p. 8). Estas medidas pueden ser financieras y operacionales, que tienen como objetivo precisar cómo servir a sus clientes y generar así ingresos y beneficios.

En el mismo orden de ideas Betancourt (2006) define Modelo de Negocio como el proceso de “*...detallar el modelo conceptual de la empresa, necesario para capitalizar las oportunidades que brinda el entorno. Está basado en la Misión, Visión y Valores Nucleares de la organización, que son los aspectos claves de inicio para la creación del modelo...*” (p. 118). Esa capitalización de oportunidades viene dada por la forma como definen las tareas que deben llevarse a cabo para atender a sus clientes, ofrecer sus productos y servicios, salir al mercado y obtener utilidad.

Asimismo precisa que un modelo de negocio debe permitir conocer los procesos

necesarios para cumplir con la Misión y dar la orientación hacia la Visión para construir esa nueva organización que se desea ser en el futuro.

Para Betancourt (ob.cit) el Modelo del Negocio “...involucra llegar al conocimiento profundo de la realidad, de las necesidades y de las fortalezas y debilidades. Sin conocer estos aspectos es casi imposible poder llegar a ese futuro deseado”(p.130). Asimismo afirma que existen muchas formas de construir un modelo de negocio. La mayoría se fundamenta en conocer perfectamente cuál es la estructura de procesos más adecuada para lograr los objetivos trazados. Un Modelo de Negocio establece un mapa de los procesos que debería realizar la organización.

COMERCIO TRADICIONAL

El entorno en el que se mueven las empresas tradicionales de “*cemento y ladrillo*”, implica una serie de actividades que las mantiene en el negocio. Entre estas se puede mencionar, la compra de suministros, el proceso de transformación de la materia prima en productos terminados y la venta de productos finales. Además, las empresas deben identificar la demanda, promocionar su producto, aceptar pedidos, despachar mercancías, facturar, recibir el pago y dar soporte post venta.

Al respecto Schneider (2004) plantea que los compradores trabajan en actividades adicionales como examinar sus necesidades, identificar productos o servicios que puedan satisfacerlas, ordenar lo seleccionado y pagar. En muchos casos, es importante para el comprador tener una relación directa y un contacto permanente con el vendedor para mayores garantías.

Por otro lado, dentro del comercio tradicional también se encuentran presentes una serie de actividades, transacciones y procesos, que complementan las particularidades del mismo. En ese aspecto, Schneider (Ob. cit) plantea que “*una actividad es una tarea realizada por un trabajador en el curso del desempeño de su trabajo*” (p. 9), mientras que “*una transacción es un intercambio de valor, como en el caso de una compra, una venta o la transformación de materias primas en un producto terminado*” (p. 9).

Asimismo, estas transacciones se registran en libros y se contabilizan con la finalidad de calcular y medir que tan bien están funcionando las empresas. Todas las transacciones involucran al menos una actividad y algunas implican muchas, sin que necesariamente todas las actividades tengan transacciones mensurables.

Por último, el citado autor define que un grupo de actividades y transacciones relacionadas y secuenciales se denominan “*transacciones comerciales*”, que incluyen transferencia de fondos, colocación de pedidos, envío de facturas, empaquetado, despacho y cancelar los fletes de la compañía de transporte (p. 10).

EVOLUCIÓN DEL COMERCIO TRADICIONAL

Según Sosa (2005), a través de los años se ha visto una evolución continua en la forma de hacer negocios, que se ha desarrollado de manera constante hasta la actualidad. En efecto, a principios de los años 20 en EEUU apareció la venta por catálogo que consistía en un folleto con fotos ilustrativas de los productos a vender. Esto permitió llegar a un mayor número de personas a la vez que se lograba que los potenciales compradores pudieran escoger sus productos en la comodidad de su hogar (p. 21).

Luego, a mediados de los años 60 aparece la televisión en blanco y negro para entrar después en la era del color y surge una nueva forma de venta por catálogo, también llamada venta directa, mostrando los productos con mayor realismo. Esa venta directa era concretada mediante un teléfono y con pagos de tarjetas de crédito (p. 21).

Posteriormente, de acuerdo al citado autor, a principios de los 70 emergen las primeras relaciones comerciales que utilizaban una computadora para la transmisión de datos entre las empresas de un mismo sector. Esto trajo mejoras en los procesos de fabricación y de negocios. A mitad de los 80 hubo empresas que desarrollaron sistemas para procesar pedidos electrónicamente (p. 22).

A partir de allí, el desarrollo de estas tecnologías de la información y del auge de las comunicaciones e Internet, ha hecho que los intercambios de datos crezcan de

manera extraordinaria creando así nuevas formas de hacer negocios e intercambios comerciales. En este escenario se desarrollaron los negocios electrónicos.

Bases Legales

En el marco legal venezolano existe una serie de leyes y normativas aplicables a los negocios electrónicos o e-business que tienen que ver directamente con el presente estudio, entre las cuales se pueden mencionar:

Ley Orgánica de Telecomunicaciones

Tiene por objeto establecer el marco legal de regulación general de las telecomunicaciones, a fin de garantizar el derecho humano de las personas a la comunicación y a la realización de las actividades económicas de telecomunicaciones necesarias para lograrlo, sin más limitaciones que las derivadas de la Constitución y las leyes.

Dentro de sus objetivos generales tiene como esencia defender los intereses de los usuarios, asegurando su derecho al acceso a los servicios de telecomunicaciones, en adecuadas condiciones de calidad, y salvaguardar la vigencia de los derechos constitucionales en particular el del respeto a los derechos al honor, a la intimidad, al secreto en las comunicaciones y el de la protección a la juventud y la infancia.

Es importante señalar que esta ley juega un papel significativo en el desarrollo del presente estudio dado ya que la misma regula el marco legal de las telecomunicaciones a la vez que garantiza el derecho de las personas de realizar actividades económicas con el uso de las mismas. Establece la normativa para que las operadoras y proveedores de servicios de telecomunicaciones presten un servicio eficiente y de calidad y promueve la investigación y el desarrollo en materia tecnológica. En resumen, esta ley garantiza jurídicamente la existencia de una infraestructura idónea y de calidad para las telecomunicaciones y permite tener el derecho como empresa y como usuario de utilizar dichas herramientas, aspectos

fundamentales para el desarrollo del presente estudio.

Ley de Protección al Consumidor y al Usuario

Tiene por objeto la defensa, protección y salvaguarda de los derechos e intereses de los consumidores y usuarios, su organización, educación, información y orientación, así como establecer los ilícitos administrativos y penales y los procedimientos para el resarcimiento de los daños sufridos por causa de los proveedores de bienes y servicios y para la aplicación de las sanciones a quienes violenten los derechos de los consumidores y usuarios.

Dentro de su contenido, en cuanto al comercio electrónico, tiene como objetivos fundamentales defender los derechos de consumidores y usuarios y los deberes de los proveedores de bienes y servicios dedicados al comercio electrónico, haciendo especial énfasis en el deber que tienen éstos de respetar, resguardar y garantizar el derecho a la privacidad y confidencialidad de los consumidores y usuarios en el comercio bajo la modalidad electrónica, así como en la claridad, precisión y accesibilidad que debe exhibir toda la información generada a tales fines. Según la LPCU, se entiende por comercio electrónico cualquier forma de negocio, transacciones comerciales o intercambio de información con fines comerciales, que sea ejecutada a través del uso de tecnologías de información y comunicación.

En este sentido, esta ley tiene una vinculación muy directa con el desarrollo del presente trabajo ya que la empresa en estudio es proveedora de bienes y servicios. Es de vital importancia apegarse a dicha ley y cumplir con los deberes estipulados en la misma y desarrollar el modelo de negocio basado en e-business respetando los derechos de los usuarios y consumidores especialmente en cuanto a la privacidad y confidencialidad de sus datos.

Decreto con Fuerza de Ley Sobre Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas

Tiene por objeto otorgar y reconocer eficacia y valor jurídico a la Firma

Electrónica, al Mensaje de Datos y a toda información inteligible en formato electrónico, independientemente de su soporte material, atribuible a personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, así como regular todo lo relativo a los Proveedores de Servicios de Certificación y los Certificados Electrónicos.

Dicha Ley es aplicable a los Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas independientemente de sus características tecnológicas o de los desarrollos tecnológicos que se produzcan en un futuro.

Esta ley representa un aspecto de vital importancia para un modelo de negocio basado en e-business, ya que la misma proporciona el reconocimiento legal de los mensajes y firmas electrónicas que son elementos existentes dentro de la mayoría de las transacciones que se realizan a través de la Web, simplificando los trámites administrativos y acercando los servicios al usuario, otorgándole tanto valor jurídico a una transacción por Internet como si ésta se realizara de modo tradicional.

Ley Especial contra los Delitos Informáticos

Tiene por objeto la protección integral de los sistemas que utilicen tecnologías de información, así como la prevención y sanción de los delitos cometidos contra tales sistemas o cualquiera de sus componentes o los cometidos mediante el uso de dichas tecnologías.

Dicha Ley establece sanciones para los delitos contra los sistemas que utilizan tecnologías de información, contra la propiedad, contra la privacidad de las personas y de las comunicaciones y contra el orden económico.

En este sentido dicha ley proporciona el resguardo legal para la protección de los sistemas de información, la propiedad, la infraestructura tecnológica y la privacidad de la empresa en estudio. De esta manera, la organización cuenta con un marco jurídico que la protege de delitos y/o ataques informáticos que pudieran de alguna manera atacar contra los sistemas de la organización.

Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras

Regula la actividad financiera, la cual consiste en la captación de recursos, incluidas las operaciones de mesa de dinero, con la finalidad de otorgar créditos o financiamientos, e inversiones de valores; y solo podrá realizarse por los bancos, entidades de ahorro y préstamo, casa de cambio, operadores bancarios fronterizos, empresas emisoras y operadoras de tarjetas de crédito y demás instituciones financieras.

La mayoría de las empresas, sean estas tradicionales o basadas en e-business, necesitan contar con una entidad bancaria para realizar las diferentes transacciones comerciales con sus clientes y proveedores. Dichos intercambios implican la emisión o recepción de dinero en cualquiera de sus modalidades; efectivo, cheque, tarjeta de débito, tarjeta de crédito, transferencias, entre otros, utilizando como plataforma de enlace las entidades bancarias. En este sentido esta ley guarda una estrecha relación con el modelo de negocio a desarrollar ya que por el uso predominante de este tipo de entes financieros en el desarrollo de las actividades comerciales de manera electrónica, es imprescindible contar con un cuadro jurídico que regule este tipo de instituciones y su relación con sus clientes y usuarios.

Decreto de Reforma Parcial de la Ley de Licitaciones

Tiene por objeto regular los procedimientos y normas de selección de contratistas, por parte de los Órganos del Poder Nacional, Institutos Autónomos, las Universidades Públicas, las Asociaciones Civiles y Sociedades, los Estados, los Municipios, los Institutos Autónomos Estadales o Municipales y/o los entes que reciben subsidios o donaciones para la ejecución de obras, la adquisición de bienes muebles y la prestación de servicios distintos a los profesionales y laborales.

En el proceso de transformación de un modelo de negocio tradicional a un modelo de negocio basado en e-business es importante que la integridad física y jurídica de la empresa no se vea afectada (esto depende de las necesidades específicas

de la empresa), sino adaptada a las nuevas exigencias de la economía de hoy. En este sentido la organización en estudio es proveedora de bienes y servicios y que bien puede tener como clientes principales a entidades gubernamentales o instituciones autónomas, por lo que se hace necesario adaptarse a los procedimientos y normativa estipulados en esta ley para poder ofertar los productos y servicios de la empresa.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación

Tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de ciencia, tecnología e innovación y sus aplicaciones establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, organizar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, definir los lineamientos que orientarán las políticas y estrategias para la actividad científica, tecnológica, de innovación y sus aplicaciones, con la implantación de mecanismos institucionales y operativos para la promoción, estímulo y fomento de la investigación científica, la apropiación social del conocimiento y la transferencia e innovación tecnológica, a fin de fomentar la capacidad para la generación, uso y circulación del conocimiento y de impulsar el desarrollo nacional.

El presente estudio se desarrolla en torno a las disposiciones fijadas en esta ley ya que en la misma se establece que forman parte del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación aquellas empresas del sector privado que realicen actividades de ciencia, tecnología e innovación que sean incorporados al sistema, lo que está previsto por la empresa en el mediano plazo. Asimismo, la compañía se apega a la presente ley en cuanto al compromiso de inversión en la formación de talento humano, actividades de investigación y desarrollo a ser realizadas en el país, en áreas relacionadas con el objeto de su actividad.

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Para el análisis y estudio de la situación actual de la empresa CYBER SERVICE, es necesario identificar el nivel de desarrollo tanto de su perfil estratégico como su perfil tecnológico. Para ello se toma como referencia el modelo de Robert y otros (2001) para determinar su perfil estratégico y las etapas de Evolución hacia el e-business en la empresa, planteado por The Gartner Group y citado por Del Favero (2007) para hacer lo propio en el aspecto tecnológico.

En este sentido, se estudiará la variable que permitirá precisar cómo se encuentra la empresa actualmente.

Hernández, Fernández y Baptista (2004), definen la variable como “*una propiedad que puede variar (adquirir valores diversos) y cuya variación es susceptible de medirse*” (p.77). Por su parte, Arias (citado por Marchena, 2007) define una variable como “*...una cualidad susceptible de sufrir cambios*” (p. 46).

De estas definiciones citadas, se puede definir una variable como cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores.

Por otro lado, el mismo Arias (Ob. cit) define un sistema de variables como “*...una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida*” (p. 46).

De la misma manera Marchena (2007) precisa que la operacionalización de las variables “*...es el proceso de llevar una variable de un nivel abstracto a un plano operacional...*” (p. 45), con la finalidad de precisar al máximo el valor o alcance que se le puede otorgar a una variable en un estudio determinado.

En un contexto mas formal, Pazmiño (2008) define la operacionalización de las variables como “*...el proceso de buscar los valores o estados en que se puede modificar una variable...*”. También afirma que este proceso “*... nos lleva a encontrar las dimensiones, subdimensiones e indicadores de la misma*” (p. 82). Igualmente sostiene que el indicador “*...es la dimensión o subdimensión en la que puede ser descompuesta una variable, para efectos de medición*” (p. 87).

En este sentido, de acuerdo al primer objetivo específico de la presente investigación “ *Diagnosticar la situación actual del modelo de negocio de la empresa CYBER SERVICE*”, se elabora el cuadro con la variable en estudio definida como “Plan Estratégico para la Transformación del Modelo de Negocio” (Cuadro N° 1), derivada de la revisión teórica, donde se definen y analizan las dimensiones, subdimensiones e indicadores involucrados y que sirven como base para diseñar los instrumentos de recolección de datos.

Este sistema de variables permite diagnosticar la situación actual del modelo de negocio tradicional de la empresa e identificar la manera de cómo la empresa interactúa con el resto de los actores de la cadena de valor (proveedores, distribuidores, socios comerciales, clientes y empleados).

Cuadro N° 1

Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión (y su definición)	Sub-Dimensión (y su definición)	Indicadores
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	PERFIL ESTRATÉGICO. Valoración dada a cada uno de los aspectos o elementos claves de las diferentes áreas funcionales de la empresa. Robert y otros (2001)	TIPO DE PRODUCTOS Principales productos que comercializa la empresa	Porcentaje de comercialización de productos de Hardware Porcentaje de comercialización de productos de Software
		TIPO DE SERVICIOS Principales servicios que ofrece la empresa	Servicios que se prestan dentro de la empresa Servicios que se prestan fuera de la empresa
		SEGMENTO DE MERCADO La empresa define su mercado objetivo	Disponer de los datos de los clientes Conocer las necesidades de los clientes Uso de la información para estrategias de marketing
		TECNOLOGIA O CONOCIMIENTO La empresa utiliza tecnología en sus procesos	Tecnología de la información utilizada en los procesos Conocimiento del personal en el área de tecnología de la información
		HABILIDAD O CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN La empresa ocupa su capacidad de producción al máximo	Capacidad de producción Uso de tecnología de la información en la producción
		METODO DE VENTAS O MARKETING La empresa cuenta con un método de mercadeo y ventas	Efectividad del tipo de publicidad utilizada Efectividad del tipo de venta utilizada (presencial) Diversidad de formas de pago (efectivo, cheque, tarjetas, internet)
		METODO DE DISTRIBUCION La empresa posee un método para la distribución	Método de distribución utilizados Cumplimiento en los tiempos de entrega Estrategias de distribución

Fuente: Elaboración propia. Palmera, (2009)

Cuadro N° 1 ...continuación

Operacionalización de Variables ...continuación

Variable	Dimensión (y su definición)	Sub-Dimensión (y su definición)	Indicadores
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	PERFIL TECNOLÓGICO. Se utilizan las ocho (8) etapas de la evolución del e-business en la empresa señaladas por The Gartner Group y citado por Del Favero (2007)	EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN Cómo la empresa utiliza y divulga la información	Acceso a Internet Control de accesos
		COMUNICACIÓN INTERNA – EXTERNA Cómo fluye la información dentro y fuera de la empresa	Uso del Correo electrónico interno Atención al cliente por correo electrónico
		PRESENCIA EN INTERNET La empresa cuenta con un sitio o página Web	Disponer de sitio Web Administración y actualización del sitio Web
		ESTRATEGIAS DE MARKETING La empresa utiliza la Web para el mercadeo de sus productos	Desarrollar Promociones y Publicidad en línea
		VENTAS EN LÍNEA La empresa vende sus productos y servicios a través de Internet	Disponer de Tienda virtual
			Disponer de Cotizador en línea,
			Disponer de Tomador de pedidos en línea
			Disponer de Servidor de pagos en línea
			Disponer de sistema de distribución y entregas en línea
		INTEGRACIÓN CON PROVEEDORES La empresa integra sus procesos con sus proveedores	Disponer de Conectores ERP del lado del cliente
			Disponer de Conectores ERP del lado del proveedor
			Compra de materia prima en línea
		AUTOSERVICIO automáticamente	Entregas de pedidos
			Consulta de Edo. De cuentas
INTEGRACION DEL NEGOCIO valor	Reservar pedidos automáticamente		
	Recibir Autorización de créditos automáticamente		
	Workflow o flujo de trabajo con clientes, proveedores, distribuidores		
	Colaboración con clientes, proveedores, distribuidores		

Fuente: Elaboración propia. Palmera, (2009)

Definición de Términos Básicos

Asesino.com: Modelo de negocio basado en Internet que puede o podría amenazar el modelo de negocio de una empresa tradicional o de Internet. Ejemplo, Amazon.com hizo obsoleto el modelo de negocio de Barnes & Noble.

Data Mining: Es el proceso de extracción de información, previamente desconocida, válida y susceptibles de ser traducible en una ventaja competitiva, de grandes bases de datos y de posterior uso de aquella para la toma de decisiones.

Data Warehouse: Es una colección de datos organizados según aspectos o facetas de negocio (clientes, productos, campañas de marketing y encuestas de satisfacción), integrados, referidos al tiempo y no volátiles.

e-Strategy: Estrategia de negocios aplicada para desarrollar la presencia de una empresa en Internet.

Groupware: Conjunto de programas informáticos que integran el trabajo en un sólo proyecto con muchos usuarios concurrentes que se encuentran en diversas estaciones de trabajo, conectadas a través de una red (Internet o intranet).

Just in time: Sistema de gestión de la producción que tiende hacia la integración cliente-proveedor mediante la prestación y/o entrega del servicio y/o producto requerido cumpliendo las especificaciones de calidad y cantidad y en el plazo establecido. También se lo conoce como JAT (justo a tiempo).

Know-How: Es el conocimiento de cómo actuar o cómo hacer las cosas. Es decir, es la habilidad para ejecutar acciones convenientes en un mundo cambiante. Más concretamente se puede definir como la habilidad o potencial de una empresa para tomar una acción efectiva, y las destrezas que él demuestra cuando hace cosas que le atribuyen inteligencia. Este tipo de conocimiento puede cambiar con el tiempo y la experiencia adquirida por la empresa.

EDI: Intercambio Electrónico de Datos es un software que permite la conexión a distintos sistemas empresariales como ERP o CRM. El Intercambio Electrónico de Datos puede realizarse en distintos formatos: EDIFACT, XML, ANSI ASC X12, TXT, etc.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Al realizar cualquier tipo de investigación es importante conocer en detalle el tipo de estudio que se va a realizar, con la finalidad de tener una visión general del mismo. En este sentido, la presente investigación se encuentra enmarcada dentro de un Trabajo Especial de Grado de la Especialidad, el cual según la UCLA (2002):

es el resultado de una actividad de adiestramiento o de investigación a través del cual el estudiante demuestra el dominio instrumental de los conocimientos adquiridos y debe constituir un aporte al estudio humanístico, científico o técnico de un problema preferiblemente vinculado con la realidad nacional (p. 1).

Asimismo, el estudio se sustenta en la modalidad de investigación de campo de tipo descriptivo ya que el mismo representa la formulación de un Plan Estratégico que busca solucionar un problema apoyándose en la aplicación de instrumentos de recolección de datos, tales como encuestas y cuestionarios, para observar y describir los fenómenos inherentes al problema planteado. Al respecto la UCLA (2002) define la investigación de campo como:

la aplicación del método científico en el tratamiento de un sistema de variables y sus relaciones, las cuales conducen a conclusiones y al enriquecimiento de un campo del conocimiento o disciplina inherente a la especialidad, con la sustentación de los experimentos y observaciones realizadas (p. 2).

Por otro lado, Hernández y otros (2000) definen el estudio descriptivo como la selección de una serie de cuestiones que se miden cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga (p. 61). De lo anterior se

desprende el carácter descriptivo de este proyecto, ya que se fundamenta en la recolección de información a partir de una muestra con la finalidad de medir las variables de la investigación.

Población o Universo

Según Sabino (2001), la población o universo es el conjunto origen o fuente de los datos. Al respecto afirma “...éstas fuentes pueden ser personas, situaciones o hechos que se observan directamente, o materiales bibliográficos de diversa naturaleza son las que llamamos unidades de datos y, a su conjunto, a la suma de todas las unidades, se le da el nombre de universo.” (p. 89).

Asimismo, Morles (citado por Marchena, 2007), indica que “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación” (p. 49).

Apoyándose en estos conceptos y en las características de la investigación la población en estudio está constituida por un grupo de cuarenta (40) personas, el mismo a su vez está dividido en tres subgrupos. El primero, lo integran cinco (5) personas que laboran en la empresa CYBER SERVICE, tanto a nivel gerencial como a nivel de empleados. El segundo, está conformado por diez (10) personas, quienes representan los principales proveedores de productos y servicios de la empresa y el tercer grupo de veinticinco (25) personas lo constituye un extracto de los principales clientes de la empresa, tal como se muestra en el Cuadro N° 2.

Cuadro N° 2

Población o Universo de estudio

Grupo	Cantidad
Gerentes y Empleados	5
Principales Proveedores	10
Principales Clientes	25
Total	40

Muestra

Para Sabino (2001) la muestra es “...una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo.” (p. 90). De la misma manera, Morles (citado por Marchena, 2007) señala que “la muestra es un subconjunto representativo de un universo o población” (p. 49).

Asimismo Bernal (2006) sostiene que la muestra “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y observación de las variables objeto de estudio” (p. 165).

Por otro lado Sabino (2001) plantea que “...a medida que incrementamos el tamaño de la muestra el error tiende a reducirse, pues la muestra va acercándose más al tamaño del universo” (p. 95). Igualmente plantea que “para una muestra determinada, su error será menor cuanto más pequeño sea el universo a partir del cual se la ha seleccionado” (p. 95).

En este sentido, partiendo de dicha definición y tomando en cuenta el tamaño del universo en estudio, en la presente investigación se realizó un censo ya que se ha considerado seleccionar la totalidad de la población como la muestra con la finalidad de reducir al máximo cualquier error o imprecisión.

Diseño de la Investigación

Según la UPEL (2004), el diseño de la investigación “se refiere a la explicación del modelo metodológico asumido” (p. 27). Al respecto, la UPEL define el modelo metodológico como “...los métodos, técnicas y procedimientos aplicados de modo que el lector pueda tener una visión clara de lo que se hizo, por qué y cómo se hizo” (p. 27).

Por su parte Christensen (citado por Hernández y otros, 2004), plantea que el diseño de la investigación “...se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación” (p. 95).

Por otro lado, la presente investigación tiene un diseño no experimental, ya que la misma observa los fenómenos tal y como se dan en la realidad y en su contexto natural para luego analizarlos. Igualmente, las variables estudiadas no son manipuladas deliberadamente sino que se observan directamente en situaciones ya existentes y otras que ya han sucedido (Hernández y otros, 2004, p. 153).

Procedimiento

La información recabada mediante las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se procesa y analiza considerando seis fases, las cuales contribuyen con el logro de los objetivos específicos. A continuación se detallan:

Fase I. Diagnóstico de la situación actual del modelo de negocio de la empresa.

Se lleva a cabo para conocer la situación actual de la empresa, con respecto al modelo de negocio y sus características. Esta fase se desarrolla siguiendo los pasos siguientes:

- a) Levantamiento de información a través del diseño y aplicación de tres cuestionarios y una encuesta.
 - Aplicación de un cuestionario a los gerentes y empleados de la empresa.
 - Aplicación de una encuesta a los gerentes de la empresa.
 - Aplicación de un cuestionario a los principales proveedores de la empresa.
 - Aplicación de un cuestionario a los principales clientes de la empresa.
- b) Procesamiento, análisis y presentación de la información recolectada.

Fase II. Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa para la transformación del modelo de negocio.

En esta fase se precisan los aspectos internos y externos con que cuenta la

empresa para llevar a cabo el proceso de cambio del modelo de negocio. Se siguen los siguientes pasos:

- a) Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- b) Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- c) Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
- d) Hacer una lista de las amenazas externas significativas.

Fase III. Desarrollar la filosofía estratégica de gestión de la empresa

Es esta fase se define la filosofía estratégica de gestión de la empresa con la finalidad de orientar los recursos y esfuerzos de la organización hacia sus objetivos. Para ello se siguen los siguientes pasos:

- a) Identificar conjuntamente con la gerencia las expectativas de futuro de la empresa en cuanto a ¿qué queremos llegar a ser?, desarrollar la Visión y declararla.
- b) Identificar conjuntamente con la gerencia el alcance de las operaciones del negocio en cuanto a ¿cuál es nuestro negocio?, desarrollar la Misión y declararla.
- c) Identificar y determinar los objetivos estratégicos a largo plazo.
- d) Identificar y determinar los principios y valores corporativos.
- e) Identificar y determinar las principales políticas de la empresa.

Fase IV. Determinar los puntos de impacto y sus implicaciones del modelo de negocio e-business dentro de la empresa.

En esta fase se precisan los aspectos positivos y negativos del modelo de negocios e-business que impactan directamente al modelo de negocio de la empresa y sus alcances. Se siguen los siguientes pasos:

- a) Analizar los doce "activadores" o "capacidades" de Internet para determinar la manera como trabajan y cuáles se adaptan a las necesidades de la

empresa.

- b) Hacer una lista de los impactos que generaría cada uno de estos “activadores” o “capacidades” en el modelo de negocio actual.
- c) Determinar las implicaciones que involucra aprovechar estos “activadores” o “capacidades” y cambiar las reglas del juego.

Fase V. Formular estrategias adecuadas para la transformación del modelo de negocio tradicional a un modelo de negocios e-business en la empresa (Matriz DOFA).

- a) Desarrollar la matriz DOFA a partir de los datos de las fases anteriores.
 - Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO o estrategias ofensivas resultantes.
 - Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO o estrategias adaptativas resultantes.
 - Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA o estrategias defensivas resultantes.
 - Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA o estrategias de supervivencia resultantes.
- b) Configurar estrategias a partir del análisis de la matriz DOFA y de los pasos anteriores.

Fase VI. Planificar la ejecución de las estrategias en base a los recursos requeridos por cada una de ellas

- a) Elaborar un plan de acción general programado para la adopción de las estrategias indicando para cada objetivo o meta establecida: QUÉ se va a hacer (estrategia), QUIÉN lo hará (responsable), CUANDO (fecha o tiempo), DONDE (área o lugar), JUSTIFICACION (el por qué se hará) y PROCEDIMIENTO O CÓMO (detallando instrucciones).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Todo trabajo de investigación debe tener ciertas técnicas que deben ser aplicadas con la finalidad de recolectar los datos que conducen a la verificación del problema planteado. Adicionalmente, dependiendo del tipo de investigación se determinan las técnicas a utilizar y cada una establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados.

Según Arias (citado por Marchena, 2007), las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos *“son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc.”* (p.50).

Instrumentos

Para Arias (citado por Marchena, 2007) los instrumentos son *“los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ejemplo: fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevista, lista de cotejo, grabadores, escala de actitudes u opinión (tipo Likert), etc.”* (p. 50).

En este mismo orden de ideas, Hernández y otros (2004), definen a los cuestionarios como *“un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.”* (Pág. 233).

Asimismo, según Sabino (2001), la entrevista *“consiste en una interacción entre dos personas, una de las cuales el investigador formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras la otra, el investigado, proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada”* (Pág. 112).

Igualmente, el mismo autor define la observación directa como *“el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar”* (Pág. 112).

Por otro lado, Hurtado (citado en Silva, 2006) sostiene que la entrevista no

estructurada verbal es una técnica que:

Consiste en formular preguntas de manera libre, con base a las respuestas que le están dando al entrevistado. No existe estandarización del formulario y las preguntas pueden variar de un interrogado a otro. La modalidad de la entrevista es libre, el entrevistado tiene plena libertad para expresar sus ideas, opiniones y sentimientos. En este caso el entrevistador sólo actúa como facilitador de la situación, a fin de que el entrevistado se sienta motivado a manifestarse libremente (p. 82).

De la misma manera, Alzúru (citado en Silva, 2006) afirma que la tormenta de ideas es una técnica que *“se basa en el hecho de que las ideas generadas por el grupo son superiores a la suma de las generadas por cada participante de manera individual”* (p. 82).

En este sentido, para el presente trabajo de investigación, se utilizarán tres (3) técnicas de recolección de datos o medición, los cuales consistirán en la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (cuestionarios y entrevistas) y la tormenta de ideas, que se apoyan en el sistema de variables diseñado previamente en el Marco Teórico.

Se aplican los siguientes instrumentos:

- Un cuestionario “A”: Para los gerentes y empleados, el cual consta de 39 preguntas, de las cuales 35 son cerradas con opciones de respuesta Si y NO y 04 son abiertas. El mismo se muestra en el Anexo B-1.
- Un cuestionario “B”: Para un extracto de los principales clientes de la empresa, el cual consta de 17 preguntas cerradas con opciones de respuesta Si y NO. El mismo se muestra en el Anexo B-2.
- Un cuestionario “C”: Para los principales proveedores, el cual consta de 19 preguntas, de las cuales 17 son cerradas con opciones de respuesta Si y NO y 02 son abiertas. El mismo se muestra en el Anexo B-3.
- Una entrevista semi estructurada a los gerentes de la empresa, la cual consta de siete (07) preguntas abiertas. B-4.
- Una entrevista no estructurada verbal a los gerentes de la empresa.
- Una Tormenta de ideas con todo el personal de la empresa (gerentes y

empleados).

La observación directa se llevará a cabo de manera simultánea para obtener datos de la realidad estudiada.

Para observar de manera gráfica la fuente, técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación, se muestra a continuación el cuadro de operacionalización de variables incluyendo las columnas con dicha información.

Cuadro N° 3

Detalle de la fuente, técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizar en la investigación.

De la Dimensión Perfil Estratégico.

Sub-Dimensión (y su definición)	Indicadores	Fuente			Técnica	Instrumento	Ítems		
		GYE	C	P			GYE	C	P
TIPO DE PRODUCTOS Principales productos que comercializa la empresa	Porcentaje de comercialización de productos de Hardware	X		X	Encuestas, Observación directa y Tormenta de ideas	Entrevistas (sólo a gerentes), Cuestionario y Tormenta de ideas	36	-	18
	Porcentaje de comercialización de productos de Software	X		X			37	-	19
TIPO DE SERVICIOS Principales servicios que ofrece la empresa	Servicios que se prestan dentro de la empresa	X					38	-	-
	Servicios que se prestan fuera de la empresa	X					39	-	-
SEGMENTO DE MERCADO La empresa define su mercado objetivo	Disponer de los datos de los clientes	X					1	-	-
	Conocer las necesidades de los clientes	X					2	-	-
	Uso de la información para estrategias de marketing	X					3	-	-
TECNOLOGIA O CONOCIMIENTO La empresa utiliza tecnología en sus procesos	Tecnología de la información utilizada en los procesos	X	X	X			4	1	1
	Conocimiento del personal en el área de tecnología de la información	X	X	X			5	2	2
HABILIDAD O CAPACIDAD DE PRODUCCION La empresa ocupa su capacidad de producción al máximo	Capacidad de producción	X		X			6	-	3
	Uso de tecnología de la información en la producción	X		X			7	-	4
METODO DE VENTAS O MARKETING La empresa cuenta con un método de mercadeo y ventas	Efectividad del tipo de publicidad utilizada	X	X				8	3	-
	Efectividad del tipo de venta utilizada (presencial)	X	X				9	4	-
	Diversidad de formas de pago (efectivo, cheque, tarjetas, internet)	X	X		10	5	-		
METODO DE DISTRIBUCION La empresa posee un método para la distribución	Método de distribución utilizados	X			11	-	-		
	Cumplimiento en los tiempos de entrega	X	X		12	6	-		
	Estrategias de distribución	X		X	13	-	5		

Fuente: Elaboración propia, Palmera (2009).

Cuadro N° 3 ...continuación

Detalle de la fuente, técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizar en la investigación ...continuación

De la Dimensión Perfil Tecnológico.

Sub-Dimensión (y su definición)	Indicadores	Fuente			Técnica	Instrumento	Ítems		
		G Y E	C	P			G Y E	C	P
EXPLOTACION DE LA INFORMACION Cómo la empresa utiliza y divulga la información	Acceso a Internet	X			Encuestas, Observación directa y Tormenta de ideas	Entrevistas (sólo a gerentes), Cuestionario y Tormenta de ideas	14	-	-
	Control de accesos	X					15	-	-
COMUNICACIÓN INTERNA – EXTERNA Cómo fluye la información dentro y fuera de la empresa	Uso del Correo electrónico interno	X					16	-	-
	Atención al cliente por correo electrónico	X	X				17	7	-
PRESENCIA EN INTERNET La empresa cuenta con un sitio o página Web	Disponer de sitio Web	X	X	X			18	8	6
	Administración y actualización del sitio Web	X	X	X			19	9	7
ESTRATEGIAS DE MARKETING La empresa utiliza la Web para el mercadeo de sus productos	Desarrollar Promociones y Publicidad en línea	X	X	X			20	10	8
	Disponer de Tienda virtual	X	X				21	11	-
VENTAS EN LINEA La empresa vende sus productos y servicios a través de Internet	Disponer de Colizador en línea,	X	X				22	12	-
	Disponer de Tomador de pedidos en línea	X	X				23	13	-
	Disponer de Servidor de pagos en línea	X	X				24	14	-
	Disponer de sistema de distribución y entregas en línea	X	X				25	15	-
	Disponer de Conectores ERP del lado del cliente	X	X				26	16	-
INTEGRACION CON PROVEEDORES La empresa integra sus procesos con sus proveedores	Disponer de Conectores ERP del lado del proveedor	X		X			27	-	9
	Compra de materia prima en línea	X		X			28	-	10
	Entregas de pedidos	X		X			29	-	11
	Consulta de Edo. De cuentas	X		X			30	-	12
AUTOSERVICIO automáticamente	Reservar pedidos automáticamente	X		X			31	-	13
	Recibir Autorización de créditos automáticamente	X		X			32	-	14
INTEGRACION DEL NEGOCIO valor	Workflow o flujo de trabajo con clientes, proveedor, distribuidores	X		X			33	-	15
	Colaboración con clientes, proveedores, distribuidores	X		X			34	-	16

Fuente: Elaboración propia, Palmera (2009).

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Para Hernández y otros (2004), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, asimismo afirma que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales (p. 194).

Para efectos de la presente investigación la validez de los instrumentos se hizo a través del juicio de expertos, quienes revisaron la relación entre los objetivos del estudio, las variables, las dimensiones e indicadores que lo constituyen y los ítems que contiene el instrumento. A cada uno de los expertos se les entregó una carpeta contentiva de: a) Una carta de solicitud de validación (ver Anexo C-1), b) Un formato para la evaluación de la congruencia, claridad y tendenciosidad de cada uno de los ítems (ver Anexos C-2); c) Un ejemplar preliminar de cada instrumento (ver Anexos B-1, B-2 y B-3); d) Una hoja con los objetivos generales y específicos de la investigación y e) Una matriz de operacionalización de variables.

Los expertos registraron su opinión con respecto a cada uno de estos aspectos en cuadros seleccionando Si / No según su apreciación. Además escribieron sus observaciones y sugerencias para cada ítem y para el instrumento en general.

Partiendo de las correcciones, apreciaciones y recomendaciones realizadas por los expertos, se procedió a elaborar los instrumentos definitivos.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Después de ser aplicados los diferentes instrumentos a cada uno de los sujetos de estudio y recolectada la información respectiva, se procesó mediante el uso de la aplicación de software Microsoft Excel 2003, para observar de manera objetiva y precisa el comportamiento de los resultados, para posteriormente presentar la graficación de los datos.

El análisis correspondiente de dichos datos se realizó siguiendo el patrón de la estadística descriptiva para cada variable, el cual Hernández y Otros (2004) definen

como “...describir los datos y posteriormente efectuar el análisis estadístico para relacionar las variables” (p. 273), considerando la frecuencia y porcentaje que representa cada puntuación.

Una vez definido el marco metodológico a seguir en el desarrollo de la presente investigación, en el siguiente capítulo se procede a la presentación y análisis de los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos aplicados a una muestra de cuarenta (40) personas, siguiendo el procedimiento diseñado en el marco metodológico, por lo tanto, estos resultados se muestran en seis fases: diagnóstico del modelo actual de la empresa, determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, desarrollo de filosofía estratégica de gestión, determinación de puntos de impacto, formulación de estrategias (matriz DOFA) y planificación de ejecución de estrategias.

Fase I. Diagnóstico de situación actual del modelo de negocio de la empresa.

Se llevó a cabo para conocer la situación actual del modelo de negocio utilizado por la empresa. Para ello se desarrollaron las siguientes actividades:

- c) Levantamiento de información a través del diseño y aplicación de tres cuestionarios y una encuesta.*

Para esta fase, se aplicaron 3 cuestionarios los cuales permitieron recolectar información acerca del modelo de negocio utilizado por la empresa actualmente, en cuanto a dos dimensiones o perfiles fundamentales, el perfil estratégico y el perfil tecnológico.

El primer instrumento, consiste en un cuestionario tipo encuesta el cual fue aplicado a los gerentes y empleados, el cual consta de 39 preguntas, de las cuales 35 son cerradas con opciones de respuesta Si y NO y 04 son abiertas. El mismo se muestra en el Anexo B-1.

El segundo instrumento, consiste en un cuestionario tipo encuesta aplicado a los principales clientes de la empresa, el cual consta de 17 preguntas cerradas con

opciones de respuesta Si y NO. El mismo se muestra en el Anexo B-2.

El tercer instrumento, consiste en un cuestionario aplicado a los principales proveedores de la empresa, el cual consta de 19 preguntas, de las cuales 17 son cerradas con opciones de respuesta Si y NO y 02 son abiertas. El mismo se muestra en el Anexo B-3.

Estos tres (3) instrumentos se utilizaron con el objetivo de conocer el perfil estratégico y las características propias de la empresa tales como productos, servicios, segmento de mercado, capacidad de producción, métodos de ventas y distribución, entre otros. De la misma manera, estos instrumentos permitieron diagnosticar el perfil tecnológico con el que cuenta la empresa y sus principales aspectos en cuanto a la explotación de la información, comunicación interna y externa, presencia en Internet, estrategias de marketing y ventas en línea e integración del negocio, entre otros.

Por último se aplicó, una entrevista no estructurada verbal y una entrevista semi estructurada a los gerentes de la empresa, la cual consta de seis (06) preguntas abiertas (ver Anexo B-4) con la finalidad de conocer los planes a corto, mediano y largo plazo con respecto a la incorporación de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones dentro de la empresa, las limitaciones que presenta el modelo de negocio actual, cómo se gestionan las actividades de aprovisionamiento con los proveedores y sus relaciones de servicio y atención al cliente, cuál es la infraestructura tecnológica y cuales serian los beneficios de la implantación de un nuevo modelo de negocios basado en e-business.

d) Procesamiento, Análisis y Presentación de la información recolectada.

Para el procesamiento de los datos recolectados se utilizó el software Microsoft Excel 2003, para consolidar resultados, observar de manera objetiva y precisa el comportamiento de los resultados, para posteriormente presentar la graficación de los datos.

Tal como se comentó en el capítulo anterior, el análisis de los datos se realizó siguiendo el patrón de la estadística descriptiva para cada variable realizando el

análisis estadístico para relacionarlas, considerando la frecuencia y porcentaje que representa cada puntuación.

Los resultados se presentan en tablas y gráficos, las cuales contienen la información de los ítemes aplicados y sus respectivos resultados en frecuencias y porcentajes.

Asimismo los resultados se presentan en el siguiente orden:

- Datos generales de las personas encuestadas
- Sexo de los encuestados
- Dimensión Tipo de Productos
- Dimensión Tipo de servicios
- Dimensión Segmento de Mercado
- Dimensión Tecnología o Conocimiento
- Dimensión Habilidad o Capacidad de Producción
- Dimensión Método de Ventas o Marketing
- Dimensión Método de Distribución
- Dimensión Explotación de la Información
- Dimensión Comunicación Interna – Externa
- Dimensión Presencia en Internet
- Dimensión Estrategias de Marketing
- Dimensión Ventas en Línea
- Dimensión Integración con Proveedores
- Dimensión Autoservicio
- Dimensión Integración del Negocio
- Apreciación acerca de la transformación del sistema de negocio
- Resultados de las entrevistas

Datos generales de las personas encuestadas

Tal como fue descrito en el capítulo anterior, las personas encuestadas fueron clasificadas en tres subgrupos; Gerentes y Empleados, Clientes y Proveedores, tal como se ilustra en el Cuadro N° 4 y Gráfico N° 3.

Cuadro N° 4
Clasificación de los Encuestados

Encuestados	Fa	Fr %
Gerentes y Empleados	5	12,5%
Clientes	25	62,5%
Proveedores	10	25%
Totales		40 100%

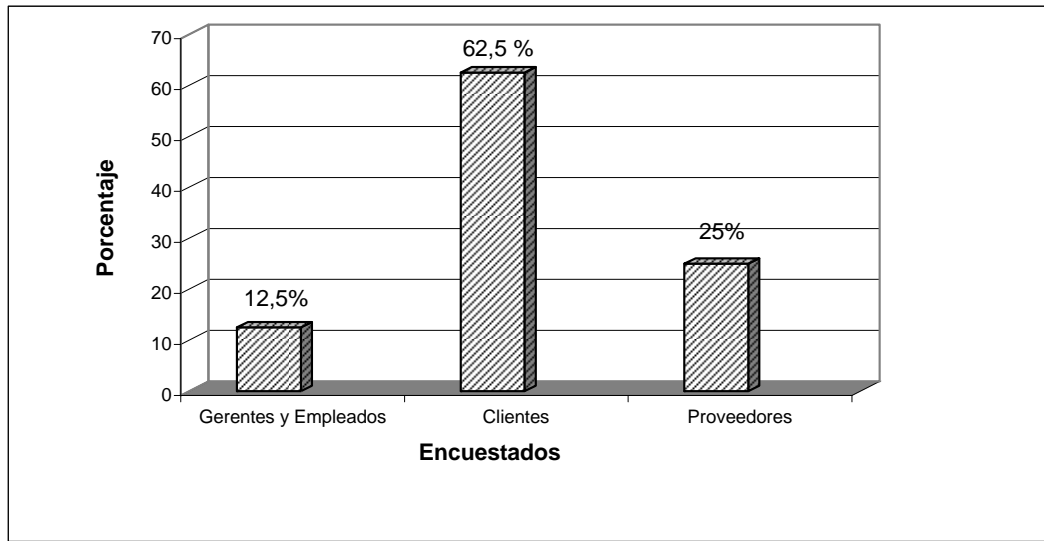


Gráfico N° 3: Clasificación de los encuestados.

Fuente: Elaboración Propia.

En el Cuadro N° 4 y Gráfico N° 3 se puede apreciar de forma ilustrada las personas encuestadas. Nótese que el grupo de clientes representa más del 62% del total de los encuestados por lo que la información aportada por este grupo es de gran importancia para la presente investigación.

Cuadro N° 5
Sexo de los encuestados

Sexo de los encuestados	Fa	Fr %
Femenino	22	55%
Masculino	18	45%
Totales	40	100%

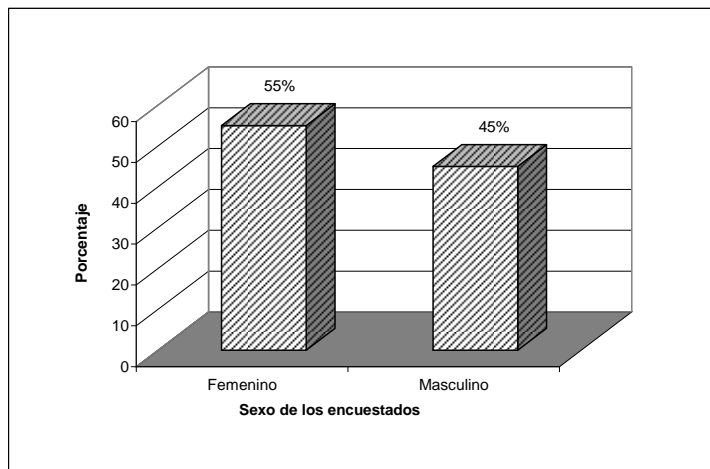


Gráfico N° 4: Sexo de los Encuestados
Fuente: Elaboración Propia.

En el Cuadro N° 5 y Gráfico N° 4 se puede apreciar un mayor porcentaje de personas encuestadas de sexo femenino (55%). Aunque la diferencia es de sólo 10 puntos, se aprecia la homogeneidad y uniformidad de la muestra seleccionada.

Dimensión Tipo de Productos

Cuadro N° 6
Dimensión Tipo de Productos

Ítem			Ítem	ENTRE							
Cuestionario				0% - 25%		26% - 50%		51% - 75%		76% - 100%	
A	B	C		fa	fr%	fa	fr%	fa	fr%	fa	fr%
36		18	De las ventas totales de la empresa ¿Qué porcentaje estimado representa la venta de productos de hardware?	0	0%	0	0%	0	0%	15	100%
37		19	De las ventas totales de la empresa ¿Qué porcentaje estimado representa la venta de productos de software?	15	100%	0	0%	0	0%	0	0%

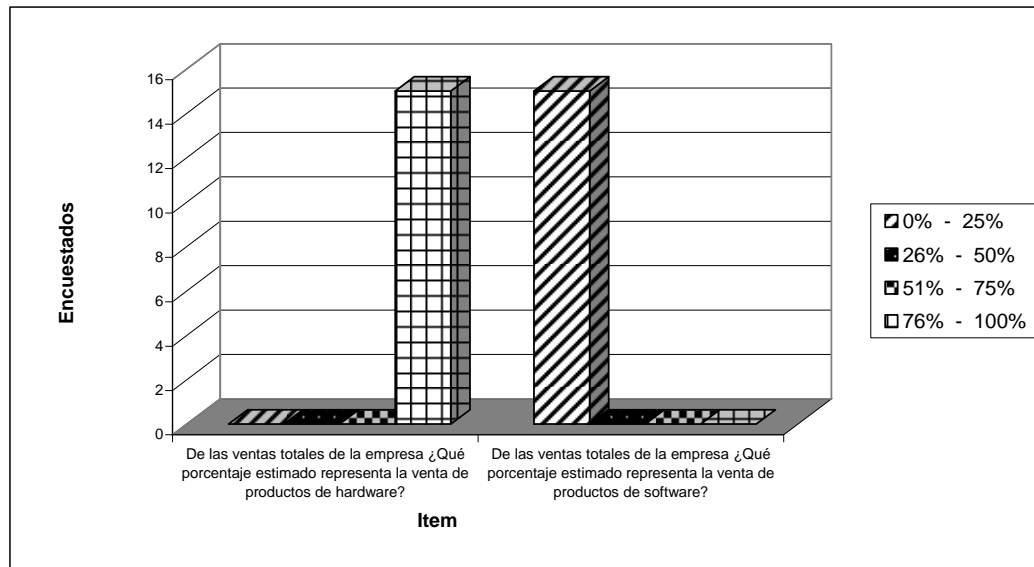


Gráfico N° 5: Dimensión tipo de productos

Fuente: Elaboración Propia.

De los resultados mostrados en el Cuadro N° 6 y Gráfico N° 5 se puede determinar que la empresa genera sus ingresos por venta principalmente por la comercialización de productos de hardware. El total de los encuestados ubica este estimado entre un 76 y 100 por ciento. Esto puede interpretarse como una fortaleza para la empresa frente a sus competidores ya que se especializa en gran medida en la venta de este tipo de productos. Por otro lado, el total de los encuestados afirman que muy pocos clientes se interesan por comprar software original. Este aspecto lo estiman entre el 0 y 25 por ciento.

Dimensión Tipo de Servicios

Cuadro N° 7
Dimensión Tipo de Servicios

Ítem			Ítem	ENTRE							
Cuestionario				0% - 25%		26% - 50%		51% - 75%		76% - 100%	
A	B	C		fa	fr%	fa	fr%	fa	fr%	fa	fr%
38			De los servicios que presta la empresa ¿Qué porcentaje estimado representa aquellos que se prestan dentro de la empresa?	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%
39			De los servicios que presta la empresa ¿Qué porcentaje estimado representa aquellos que se prestan fuera de la empresa?	5	100%	0	0%	0	0%	0	0%

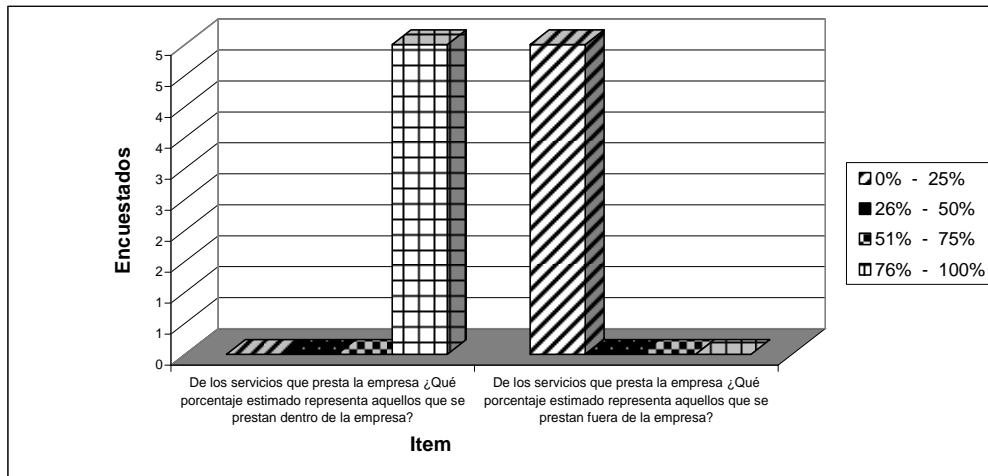


Gráfico N° 6: Dimensión tipo de Servicios

Fuente: Elaboración Propia.

Según los datos que se muestran en el Cuadro N° 7 y Gráfico N° 6, casi todos los servicios que presta la empresa (soporte técnico, reparación de equipos de computación, asesorías, entre otros) se llevan a cabo dentro de sus instalaciones. En este caso, los clientes se dirigen físicamente hasta la tienda para solicitar su servicio.

De acuerdo con la información obtenida por parte de los empleados, esto se debe a que sólo existe un técnico quien es el encargado de las reparaciones y con el trabajo que llega a la empresa por este concepto, se hace difícil la atención de clientes fuera de la empresa. Si embargo cuando existe la posibilidad, se presta el servicio a domicilio.

Esta carencia de personal para atender este segmento del mercado podría interpretarse como una debilidad, que no le permite a la empresa incrementar el número de servicios prestados y por consiguiente sus ingresos.

Dimensión Segmento de Mercado

Cuadro N° 8
Dimensión Segmento de Mercado

Ítem			Enunciado.	ALTERNATIVAS			
Cuestionario				SI		NO	
A	B	C		Fa	Fr %	Fa	Fr %
1			La empresa dispone de una base de datos de sus clientes	0	0%	5	100%
2			La empresa conoce las necesidades de sus clientes	2	40%	3	60%
3			Se utiliza la información de los clientes para estrategias de marketing	1	20%	4	80%

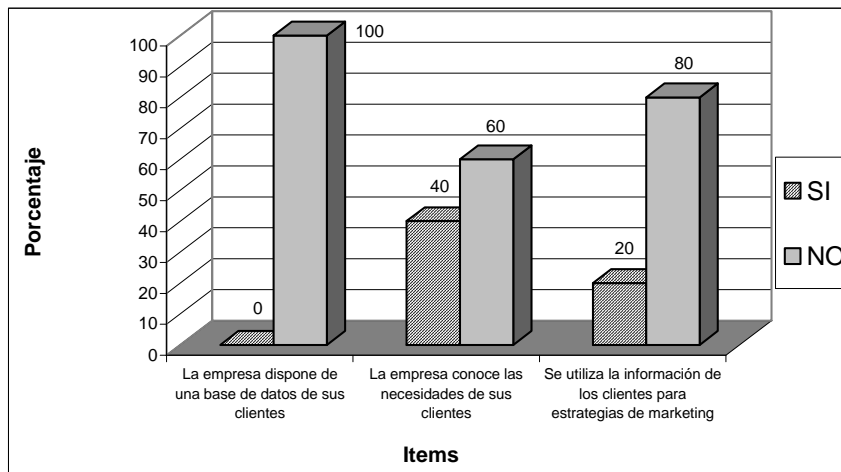


Gráfico N° 7: Dimensión segmento de mercado

Fuente: Elaboración Propia.

De los datos mostrados en el Cuadro N° 8 y Gráfico N° 7, se desprende la enorme debilidad que tiene la empresa en este sentido, ya que no cuenta con información centralizada que le permita conocer los datos de sus clientes. Esto se debe a que no se posee la política de registrar los datos de los clientes.

Además, la organización conoce las necesidades de los clientes de manera empírica, es decir, por lo consecuente y recurrente que puede ser un cliente con respecto a un producto o servicios en particular, y por la constante relación cliente – vendedor, pero en ningún caso estas necesidades son registradas, procesadas estadísticamente o analizadas por la gerencia.

Esto trae como consecuencia la dificultad de desarrollar estrategias de marketing que pudieran ir orientadas hacia la promoción de productos y servicios para clientes con necesidades específicas.

Dimensión Tecnología o Conocimiento

Cuadro N° 9
Dimensión Tecnología o Conocimiento

Ítem			Enunciado.	ALTERNATIVAS			
				SI		NO	
A	B	C		Fa	Fr %	Fa	Fr %
4	1	1	La empresa utiliza tecnología de la información para sus procesos de compra - venta	32	80	8	20
5	2	2	El personal cuenta con conocimiento especializado en el área de TIC's para el desempeño de su trabajo	32	80	8	20

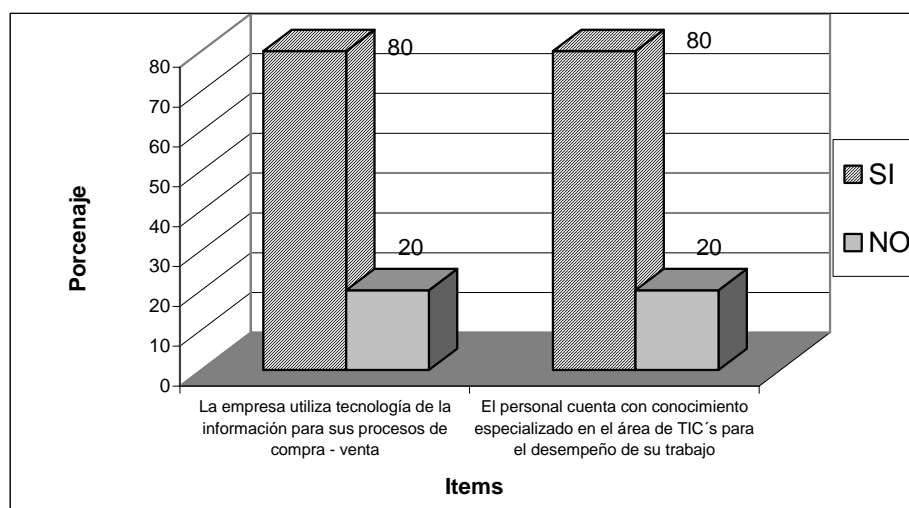


Gráfico N° 8: Dimensión tecnología o conocimiento

Fuente: Elaboración Propia.

Del Cuadro N° 9 y del Gráfico N° 8 se puede afirmar que la empresa posee una fortaleza en cuanto al uso de tecnología de la información para sus procesos de compra y venta.

Al tratarse de una empresa que comercializa productos y servicios de computación, esta tecnología se encuentra presente en casi todos los procesos de la empresa, principalmente los descritos anteriormente.

Por otro lado, la organización cuenta con un recurso humano calificado que se destaca por sus conocimientos especializados en el área, desde el soporte técnico de cualquier tipo de hardware hasta la implementación de redes complejas. Esta particularidad le permite contar con una gran fortaleza frente a sus competidores locales.

Dimensión Habilidad o Capacidad de Producción

Cuadro N° 10

Dimensión Habilidad o Capacidad de Producción

Ítem			Enunciado.	ALTERNATIVAS			
Cuestionario				SI		NO	
A	B	C		Fa	Fr %	Fa	Fr %
6		3	La empresa ocupa su capacidad de producción al máximo	7	47	8	53
7		4	La empresa utiliza tecnología de la información en su proceso de producción	11	73	4	27

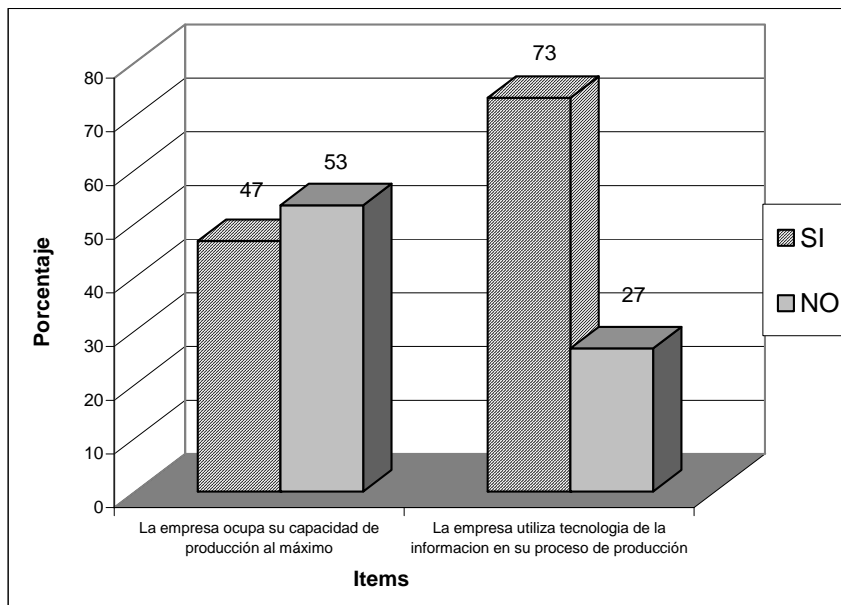


Gráfico N° 9: Dimensión Habilidad o Capacidad de Producción
Fuente: Elaboración Propia.

Los datos obtenidos en este ítem en particular, ilustrados en el Cuadro N° 10 y Gráfico N° 9, permiten determinar que existe dentro de la empresa una opinión compartida en este aspecto. Sin embargo, la mayoría de las personas encuestadas coinciden en que la empresa tiene espacio físico ocioso que no se está utilizando, además existen impresoras láser de alto volumen para el diseño gráfico que no están operativas. Adicionalmente, existen períodos de tiempo ocioso en el área de soporte técnico cuando no existen equipos para reparar.

Esto representa una debilidad para la empresa ya que deja de utilizar espacio físico, productos y servicios que bien pudieran brindar ingresos extras. Según las estimaciones de los encuestados, la empresa se encuentra operando aproximadamente a un 50% de su capacidad máxima de producción.

Sin embargo, la compañía cuenta con una fortaleza en otro de los aspectos evaluados en este ítem, ya que todos sus procesos de producción utilizan tecnología de la información, considerando que para poder brindar soluciones a las necesidades de tecnología de sus clientes, la organización emplea en su totalidad equipos de computación, impresoras, Internet, aplicaciones de software, entre otros.

Dimensión Método de ventas o Marketing

Cuadro N° 11
Dimensión Método de ventas o Marketing

Ítem			Enunciado.	ALTERNATIVAS			
Cuestionario				SI		NO	
A	B	C		Fa	Fr %	Fa	Fr %
8	3		Las promociones y campañas publicitarias utilizadas por la empresa son efectivas	21	70	9	30
9	4		La venta presencial o "de mostrador" utilizada por la empresa es efectiva	23	77	7	23
10	5		La empresa ofrece diversas formas de pago a sus clientes (cheque, efectivo, tarjeta, Internet)	10	33	20	67

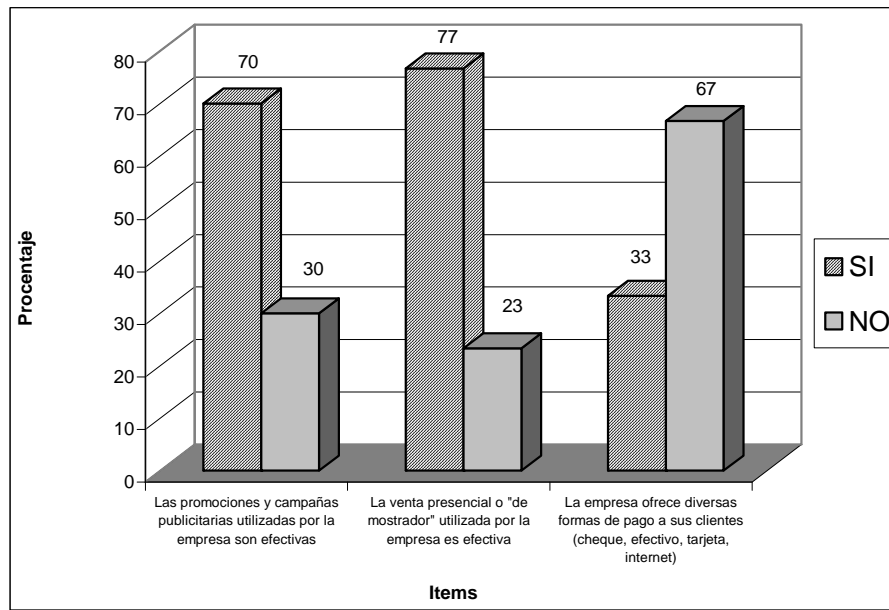


Gráfico N° 10: Dimensión Método de ventas o Marketing

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a esta dimensión, se observa que las campañas publicitarias utilizadas por la empresa son efectivas. Hasta el momento la empresa solo utiliza los medios impresos para este tipo de publicidad, tales como volantes, folletos, avisos en prensa y avisos externos. Según los encuestados este método les ha resultado efectivo hasta

el momento, sin embargo también manifiestan que no se han explorado nuevas formas de mercadeo tales como Internet, publicidad por correo electrónico, radio, televisión, entre otros. En este sentido la empresa cuenta con una fortaleza ya que utiliza medios publicitarios para darse a conocer y posicionar la marca dentro del mercado local y captar clientes potenciales.

Por otra parte, en cuanto al método de venta utilizada, la empresa solo utiliza la venta tradicional o presencial, donde el cliente es atendido personalmente por los vendedores. Esto, según los encuestados, ha resultado efectivo hasta ahora, tal como se muestra en el Cuadro N° 11 y Gráfico N° 10.

Sin embargo también manifiestan que existen clientes que han cuestionado el hecho de que al tratarse de una empresa que ofrece soluciones en tecnologías de la información, no utilice Internet o un sistema de comercio electrónico que permita a este tipo de clientes a comprar a través de la Web. De la misma manera se ha criticado el hecho de que la empresa no ofrece diversas formas de pago a sus clientes tales como tarjeta de débito, tarjeta de crédito, transacciones vía Internet, entre otros. Hasta la fecha solo trabaja con efectivo, transferencias bancarias o depósito.

Esto último, se traduce como una debilidad para la empresa ya que se muestra en clara desventaja y rezago con respecto a otros competidores que si ofrecen estas alternativas de venta y pago a todos sus clientes.

Dimensión Método de Distribución

Cuadro N° 12
Dimensión Método de Distribución

Ítem			Enunciado.	ALTERNATIVAS			
Cuestionario				SI		NO	
A	B	C		Fa	Fr %	Fa	Fr %
11			La empresa dispone de procedimientos de distribución y entrega específicos	1	20	4	80
12	6		La empresa entrega los pedidos en el tiempo estipulado	22	73	8	27
13		5	Las estrategias de distribución y entrega de los pedidos son efectivas	10	67	5	33

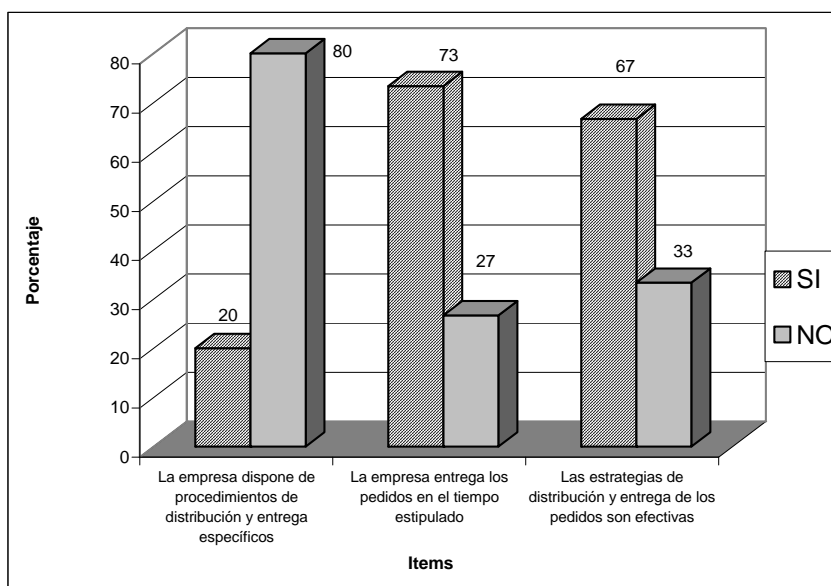


Gráfico N° 11: Dimensión Método de Distribución

Fuente: Elaboración Propia.

Según lo ilustrado en el Cuadro N° 12 y Gráfico N° 11, se evidencia que la empresa no cuenta con procedimientos estandarizados para la distribución y entrega de los pedidos, lo que puede determinarse como una debilidad.

Según expresan los encuestados, esto se debe a que en su gran mayoría se trata de entregas realizadas en las mismas instalaciones de la empresa. Muy escasamente se atienden clientes de otras ciudades o regiones que amerite activar algún mecanismo especial de despacho o entrega. Cuando esto ocurre, se coordina con el cliente para que reciba su pedido a través de una empresa especializada en envíos con pago a destino.

Igualmente, la mayoría coincide en afirmar que la empresa entrega sus pedidos a tiempo y de manera efectiva. Esto indica la presencia de una fortaleza.

Dimensión Explotación de la Información

Cuadro N° 13

Dimensión Explotación de la Información

Ítem	Enunciado.			ALTERNATIVAS			
				SI		NO	
				Fa	Fr %	Fa	Fr %
14	A	B	C	5	100	0	0
15				0	0	5	100

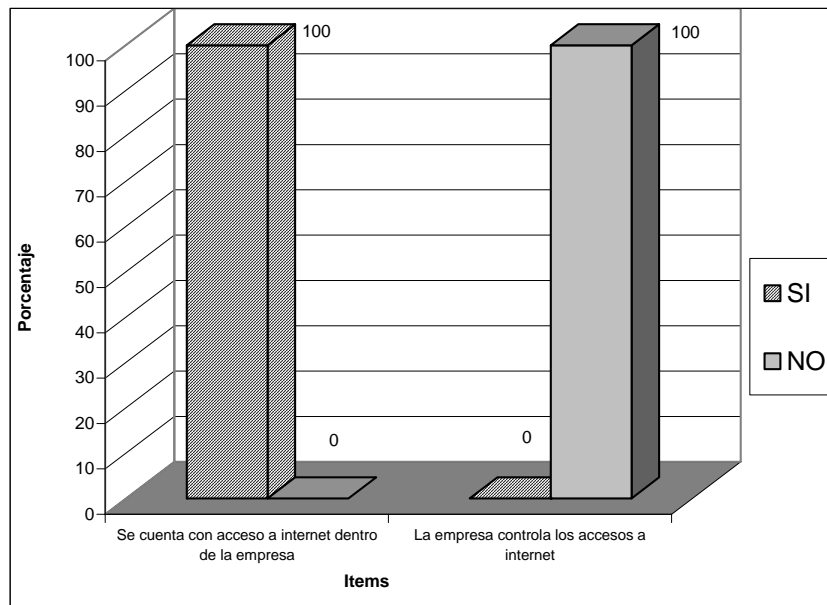


Gráfico N° 12: Dimensión Explotación de la Información
Fuente: Elaboración Propia.

En este aspecto se observa que la empresa cuenta con acceso a Internet lo que puede verse como una fortaleza al contar con esta gran herramienta.

Sin embargo, según se muestra en el Cuadro N° 13 y Gráfico 12, la empresa no controla los accesos a Internet. Todos los empleados, trabajadores y gerentes cuentan con este acceso por igual, no existe una configuración de grupos de usuarios ni permisos especiales dentro de la red. Esto indica la presencia de una debilidad ya que no existe un control autorizado de los accesos a la red y a Internet, lo que podría ser utilizado por el personal de la empresa para otros fines distintos al laboral.

Dimensión Comunicación Interna – Externa

Cuadro N° 14
Dimensión Comunicación Interna – Externa

Ítem	Enunciado.			ALTERNATIVAS						
				SI		NO				
				Fa	Fr %	Fa	Fr %			
16			La empresa utiliza el correo electrónico para la comunicación interna con el personal				2	40	3	60
17	7		La empresa usa el correo electrónico para atender y dar asistencia al cliente				5	17	25	83

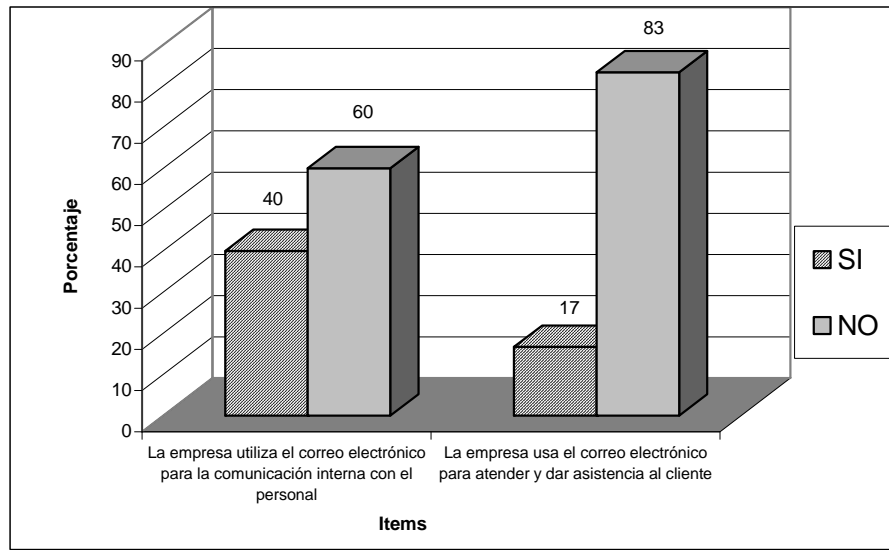


Gráfico N° 13: Dimensión Comunicación Interna – Externa

Fuente: Elaboración Propia.

Tal como se muestra en el Cuadro N° 14 y Gráfico N° 13, en cuanto a la comunicación Interna y Externa de la empresa se observa la presencia de una debilidad ya que en promedio, la organización no utiliza el correo electrónico para la comunicación con el personal ni tampoco para atender y dar asistencia a los clientes, a pesar de que cuenta con los medios y los recursos para ello.

Esta debilidad se acentúa al tratarse de una empresa que comercializa productos de tecnología, lo que evidencia una clara desventaja con respecto a la competencia que explota el uso de estos medios para la comunicación con sus clientes internos y externos.

Dimensión Presencia en Internet

Cuadro N° 15

Dimensión Presencia en Internet

Ítem	Enunciado.			ALTERNATIVAS			
				SI		NO	
				Fa	Fr %	Fa	Fr %
18	8	6	0	0	40	100	
19	9	7	0	0	40	100	

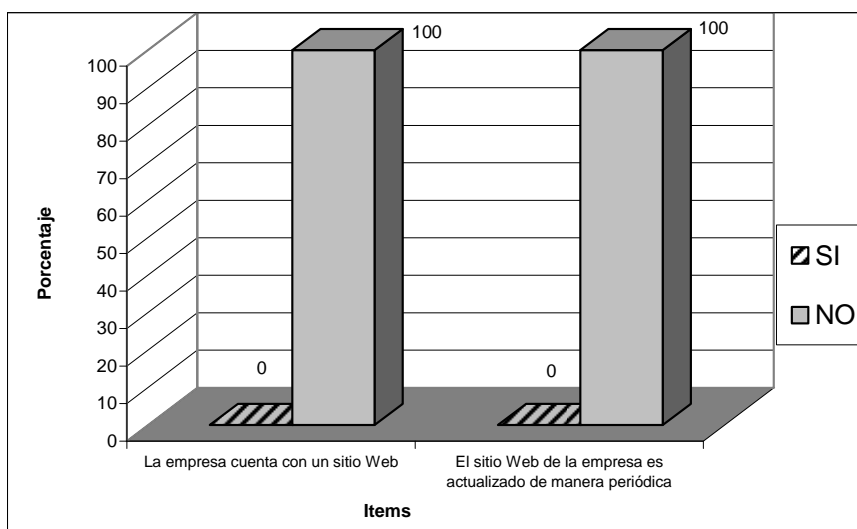


Gráfico N° 14: Dimensión Presencia en Internet

Fuente: Elaboración Propia.

En la evaluación de esta Dimensión, se observa claramente en el Cuadro N° 15 y Gráfico N° 14 que la empresa no cuenta con un sitio Web que le permita hacer presencia en Internet. Esto se traduce en una gran debilidad ya que deja de promocionar sus productos y servicios en un medio donde existe una gran cantidad de clientes potenciales.

Por otro lado, la empresa ofrece el servicio de diseño y desarrollo de sitios Web, pero no cuenta con su propio sitio. Esto también puede verse como una debilidad, ya que cualquier persona preferiría contratar este tipo de servicios con otras empresas que tengan su sitio Web donde se puedan consultar sus productos y servicios.

Dimensión Estrategias de Marketing

Cuadro N° 16

Dimensión Estrategias de Marketing

Ítem			Enunciado.	ALTERNATIVAS			
Cuestionario				SI		NO	
A	B	C		Fa	Fr %	Fa	Fr %
20	10	8		La empresa desarrolla promociones y publicidad a través de su sitio Web	0	0	40

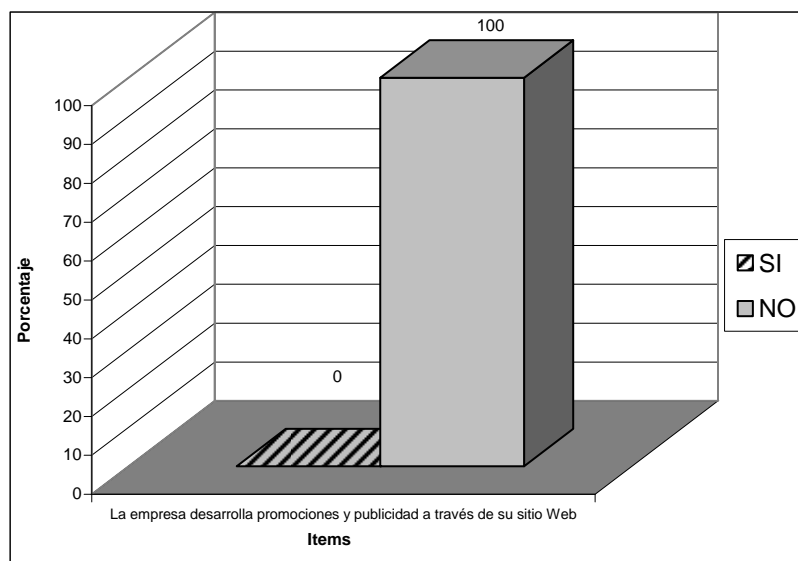


Gráfico N° 15: Dimensión Estrategias de Marketing

Fuente: Elaboración Propia.

En el Cuadro N° 16 y Gráfico N° 15 se puede apreciar una marcada debilidad puesto que la empresa no cuenta con su propio sitio Web, por lo tanto se hace difícil hacer promociones y campañas publicitarias utilizando este medio. Además, la empresa no utiliza otros sitios Web tales como *www.mercadolibre.com* para hacer publicidad.

Dimensión Ventas en línea

Cuadro N° 17

Dimensión Ventas en línea

Ítem			Enunciado.	ALTERNATIVAS			
				SI		NO	
A	B	C		Fa	Fr %	Fa	Fr %
21	11		La empresa cuenta con un catálogo de productos o tienda virtual dentro de su sitio Web	0	0	30	100
22	12		La empresa ofrece cotizaciones de productos y servicios a través de su sitio Web	0	0	30	100
23	13		La empresa dispone de un tomador de pedidos dentro de su sitio Web	0	0	30	100
24	14		La empresa dispone de un servidor de pagos en línea dentro de su sitio Web	0	0	30	100
25	15		La empresa dispone de un sistema de distribución y entrega dentro su sitio Web	0	0	30	100
26	16		La empresa integra sus sistemas de información con los de sus clientes	0	0	30	100

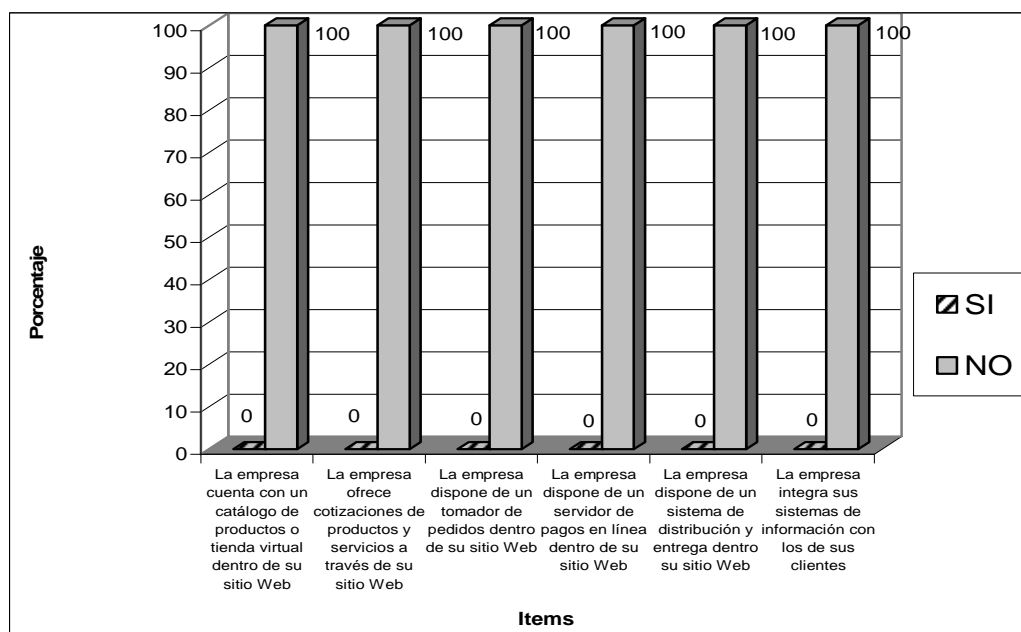


Gráfico N° 16: Dimensión Ventas en línea

Fuente: Elaboración Propia.

Tal y como se muestra en el Cuadro N° 17 y Gráfico N° 16 en cuanto a la dimensión Ventas en Línea se observa una debilidad ya que la empresa no ofrece este servicio, ni en un sitio Web propio ni en otro que preste este tipo de servicios.

En este sentido se aprecia una clara desventaja con respecto a algunos competidores que además de tener presencia en Internet a través de un sitio Web propio, ofrecen el servicio de ventas en línea, atendiendo y ofreciendo este tipo de soluciones a un gran segmento del mercado local, regional y nacional que acostumbra hacer sus compras a través de este medio.

Dimensión Integración con proveedores

Cuadro N° 18

Dimensión Integración con proveedores

Ítem			Enunciado.	ALTERNATIVAS			
Cuestionario				SI		NO	
A	B	C		Fa	Fr %	Fa	Fr %
27		9	La empresa integra sus sistemas de información con los de sus proveedores	0	0	15	100
28		10	La empresa compra su materia prima a través de Internet a sus proveedores	0	0	15	100
29		11	La empresa recibe sus pedidos a tiempo de parte de sus proveedores	0	0	15	100
30		12	La empresa consulta vía Web su estado de cuenta con proveedores	0	0	15	100

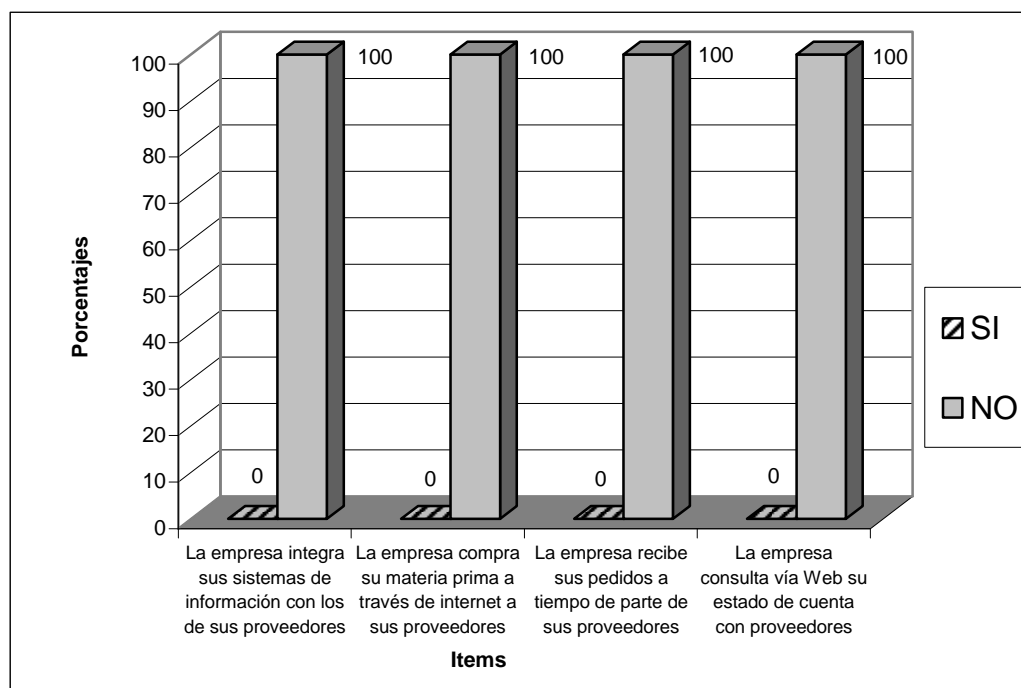


Gráfico N° 17: Dimensión Integración con proveedores
Fuente: Elaboración Propia.

Al realizar la recolección de datos se pudo observar en este ítem en particular, que dentro de la empresa no existe un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) o de Planificación de Recursos de la Empresa que permita gestionar de forma integrada las principales funciones de la empresa, capaz de satisfacer las necesidades particulares de cada departamento, tal como se ilustra en el Cuadro N° 18 y Gráfico N° 17.

Por lo tanto, se hace sumamente difícil que la empresa pueda integrar sus sistemas de información con los de sus proveedores en función de automatizar el proceso de compra de materia prima, recepción de pedidos, consulta de estados de cuenta, entre otros, al no contar con sus propios sistemas.

Esto indica la presencia de una debilidad ya que al no tener un sistema ERP que gestione las operaciones de la empresa, no existe la posibilidad de integrarse con los sistemas de sus proveedores para automatizar los procesos de solicitudes, pedidos, pagos, compra, entre otros. Esto implica que la empresa deja de aprovechar las grandes ventajas que permite la integración de sistemas ERP.

Dimensión Autoservicio

Cuadro N° 19
Dimensión Autoservicio

Ítem			Enunciado.	ALTERNATIVAS			
Cuestionario				SI		NO	
A	B	C		Fa	Fr %	Fa	Fr %
31		13	La empresa realiza pedidos en línea automáticamente a sus proveedores	0	0	15	100
32		14	La empresa recibe autorización de créditos en línea automáticamente de parte de sus proveedores	0	0	15	100

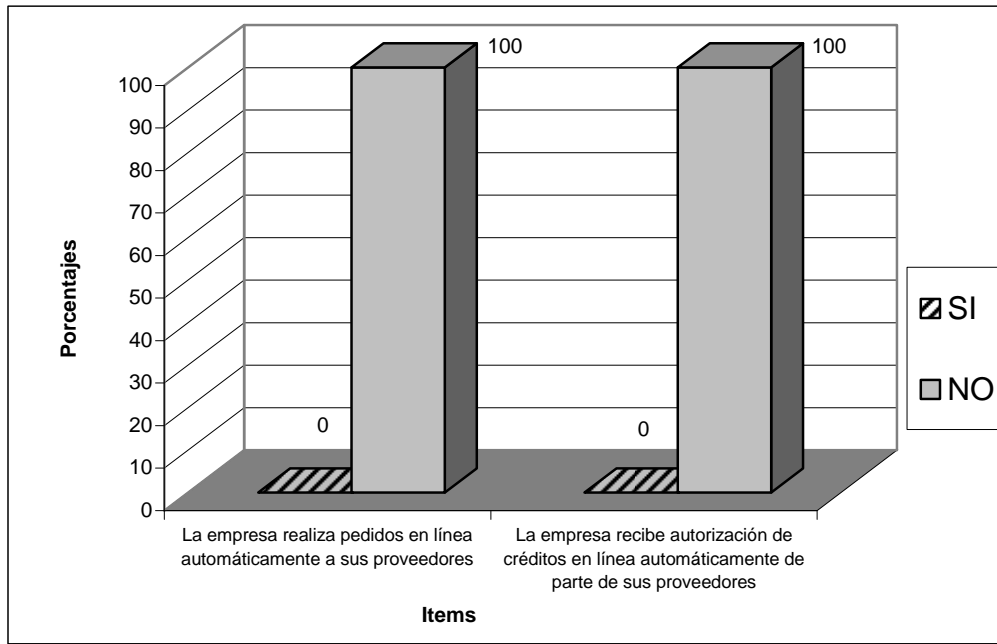


Gráfico N° 18: Dimensión Autoservicio

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la dimensión autoservicio, se puede observar que la empresa no realiza pedidos a sus proveedores ni recibe autorización de créditos vía Web de manera automática, tal como se aprecia en el Cuadro N° 19 y Gráfico N° 18.

Esto revela la presencia de una debilidad ya que al no tener automatizados sus procesos no es posible generar de manera electrónica pedidos ni autorización de créditos en línea y en tiempo real a medida que ocurran las operaciones dentro de la empresa. Por otro lado, se deja de optimizar la forma de cómo el modelo de negocio autogestiona los procesos internos y externos.

Dimensión Integración del Negocio

Cuadro N° 20
Dimensión Integración del Negocio

Ítem			Enunciado.	ALTERNATIVAS			
Cuestionario				SI		NO	
A	B	C		Fa	Fr %	Fa	Fr %
33		15	La empresa integra el flujo de trabajo con sus clientes, proveedores, distribuidores, etc.	0	0	15	100
34		16	La empresa colabora, coopera y coordina sus procesos con sus clientes, proveedores, distribuidores, etc.	0	0	15	100

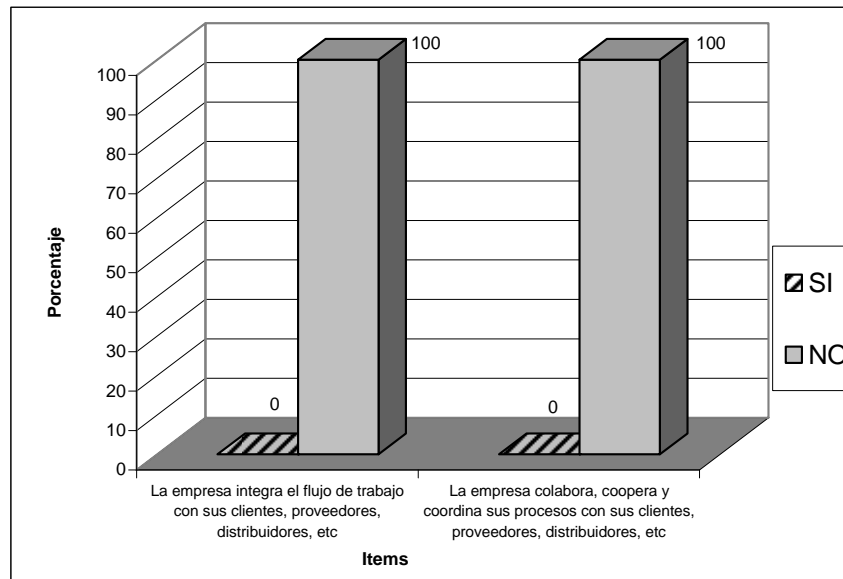


Gráfico N° 19: Dimensión Integración del Negocio

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la Integración del Negocio en el Cuadro N° 20 y Gráfico N° 19, se puede observar que la empresa no integra su flujo de trabajo con el resto de los actores de su cadena de valor. Esto se debe en gran medida a la falta de sistemas ERP automatizados dentro de la organización y a la carencia de un sitio Web que le permita hacer presencia en Internet y aprovechar sus ventajas para integrarse con clientes, proveedores y distribuidores.

En este aspecto se denota la presencia de una debilidad ya que se deja de aprovechar las ventajas de sistemas integrados que permitan el flujo de procesos de manera ininterrumpida y que se de espontáneamente la colaboración entre empresas, clientes, proveedores y distribuidores.

Apreciación acerca de la transformación del sistema de negocio

Cuadro N° 21

Apreciación acerca de la transformación del sistema de negocio

Ítem			Enunciado.	ALTERNATIVAS			
Cuestionario				SI		NO	
A	B	C		Fa	Fr %	Fa	Fr %
35	17	17	La empresa integra el flujo de trabajo con sus clientes, proveedores, distribuidores, etc.	35	88	5	13

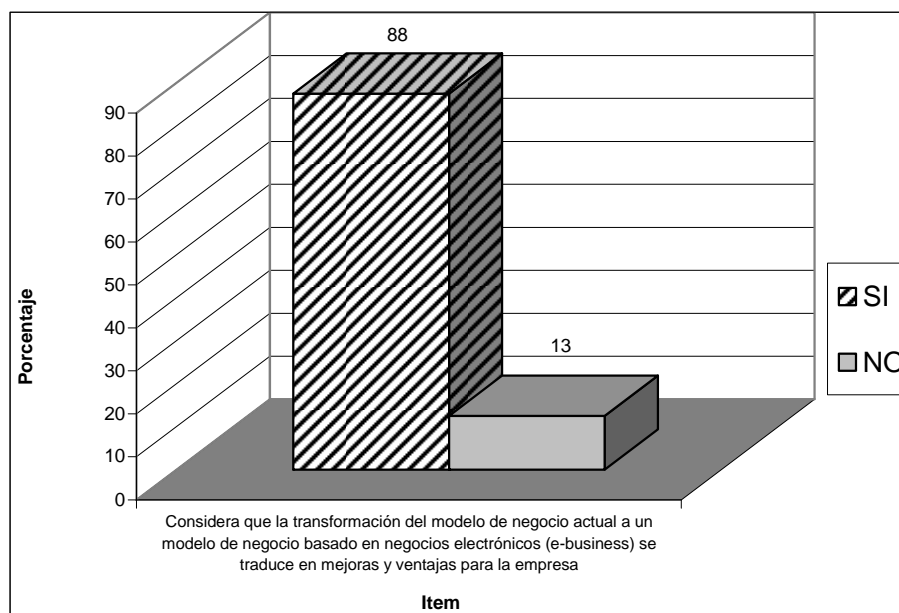


Gráfico N° 20: Apreciación acerca de la transformación del sistema de negocio

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la apreciación de los encuestados acerca de la transformación del sistema de negocio tradicional a un sistema de negocios basado en e-business dentro de la empresa CYBER SERVICE, en el Cuadro N° 21 y Gráfico N° 20 se puede apreciar que la mayoría considera que esto se traduciría en mejoras y ventajas para todos, tanto para la empresa como para los clientes, distribuidores y proveedores

Esto permite afirmar que existe un alto grado de expectativas en cuanto a la incorporación de sistemas de comercio electrónico dentro de la empresa, lo que sería una opción importante para comercializar productos y servicios no solo a nivel local, sino a nivel regional, nacional e internacional aprovechando las grandes ventajas que ofrecen estas herramientas.

Resultados de las entrevistas

Tal como se mencionó en el Capítulo anterior, para Hurtado (citado en Silva, 2006), la entrevista no estructurada verbal es una técnica que consiste en la formulación de preguntas de manera libre y con base a las respuestas que le está dando al entrevistado, las preguntas pueden variar de un interrogado a otro y su modalidad es libre, el entrevistado tiene libertad para expresar sus ideas, opiniones y sentimientos. El entrevistador actúa como facilitador a fin de que el entrevistado se sienta motivado a expresarse espontáneamente.

En este sentido y tomando en cuenta lo descrito anteriormente, en la presente investigación se realizó una entrevista a los Gerentes de la empresa con la finalidad de conocer acerca de algunos aspectos de la planificación, operación y administración de la empresa, sobre todo en el ámbito tecnológico.

Para ello se utilizó un guión de entrevista (Ver anexo B-4). A continuación los resultados:

1. Planes a corto, mediano y largo plazo con respecto a la incorporación de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones dentro de la empresa

En resumen, los encuestados coinciden en un alto porcentaje en los siguientes puntos:

Corto Plazo: Incursionar en Internet con el desarrollo del sitio Web de la empresa.

Mediano Plazo: Actualizar la infraestructura tecnológica de la empresa. Automatizar los procesos de compra y venta.

Largo Plazo: Diversificar los canales de comercialización de la empresa utilizando para ello el sitio Web de la empresa para la compra y venta de productos y servicios por Internet.

2. ¿Cómo gestiona la empresa las actividades de aprovisionamiento con sus proveedores?

De manera resumida las actividades de aprovisionamiento se gestionan de la siguiente manera:

- Los pedidos los realizan los gerentes.
- Se realizan los pedidos por teléfono. Los gerentes se encargan de buscar la factura, cancelar y retirar la mercancía.
- Con otros proveedores, como el caso de papelería y consumibles, se realizan los pedidos por teléfonos, el proveedor despacha a domicilio y se cancela la factura al momento de recibir el pedido.
- En otros casos, el proveedor envía su vendedor quien se encarga de tomar el pedido, éste se encarga de coordinar la entrega y cobra la factura al momento del despacho.
- En resumen las actividades de aprovisionamiento se realizan de manera tradicional, por teléfono y se cancelan en efectivo o cheque al momento de recibirlas.

3. ¿Cómo gestiona la empresa sus relaciones de servicio y atención al cliente, incluyendo servicios post venta, quejas y sugerencias?

En un alto grado, los encuestados coinciden en describir estas relaciones de la siguiente manera:

- La empresa no hace seguimiento de la satisfacción del cliente.
- Las quejas se atienden directamente en la empresa, se elabora un informe de queja o trámite de garantía para hacer efectiva la misma.
- En caso de que sea una queja con respecto a un mal servicio o algo parecido las atiende el gerente de negocios, no son registradas en ningún formulario para ello, sólo se atiende y se resuelve en el momento.

- En caso de que sea para hacer efectiva la garantía de un equipo, se elabora el informe de recepción de equipo, se contacta al proveedor, se envía el equipo al centro autorizado para su revisión. En caso de que proceda la garantía el proveedor repara o cambia el equipo y notifica a la empresa. La empresa se encarga de retirarlo y notificar al cliente para que lo retire de la empresa. En caso de que no proceda la garantía, la empresa exige un informe por escrito al fabricante o mayorista y notifica al cliente para que retire su equipo. Todo este procedimiento se realiza de manera manual.
- Las sugerencias las hacen los clientes a través del buzón de sugerencias o directamente a los empleados y gerentes de manera verbal. No se registran por escrito ni se planifica su implementación. Sólo se evalúan y se aplican cuando proceda o se presente un caso parecido. No se estandariza.

4. ¿Cuál es la infraestructura tecnológica con que cuenta la empresa?

El total de los encuestados describió la infraestructura de la empresa de la siguiente manera:

- Diez (10) computadoras Pentium III
- Dos (2) servidores Pentium IV
- Infraestructura de red cableada UTP para 24 puntos o estaciones de trabajo
- Conexión a Internet ABA de 1.536 Kbps
- Cuatro (4) impresoras Láser (Tres monocromáticas y una a color)

5. ¿A su juicio cuáles con los factores externos que dificultan el logro de los objetivos de la empresa?

Para el grupo de gerentes encuestados los principales factores externos o amenazas que experimenta la empresa son:

- Cambios bruscos en el mercado
- Incremento del número de competidores e intensidad de la competencia de

- precios en el mercado
- Nivel de exigencia de nuevos clientes
- Descenso en el incremento de las ventas
- Baja rentabilidad
- Difícil penetración del mercado actual
- Políticas cambiarias del Gobierno
- Dependencia de las importaciones por parte de los proveedores
- Inflación
- Incorporación de nuevas políticas de compra por parte de los proveedores
- Incremento de la delincuencia

6. ¿A su juicio cuáles son los factores externos que se pueden aprovechar para el logro de los objetivos de la empresa?

Para el grupo de gerentes encuestados los principales factores externos u oportunidades que se pueden ser aprovechados por la empresa son:

- Incremento del número de proveedores mayoristas y de la competencia de precios en el mercado local
- Incremento de clientes insatisfechos por la competencia
- Muy pocos competidores con presencia en Internet y con e-business
- Disponibilidad de socios comerciales y amplia red de contactos en el mercado local para la creación de alianzas estratégicas
- Políticas de apertura tecnológica por parte del gobierno
- Rápida introducción de nuevas tecnologías (Web, telefonía móvil)
- Facilidad de acceso a la tecnología Web
- Disponibilidad de software libre
- Buena ubicación comercial del negocio
- Buenas relaciones con el entorno (comunidad e instituciones públicas y privadas)

7. ¿De qué manera cree Ud. que se beneficiará la empresa con la implantación de un nuevo modelo de negocios basado en e-business?

En su gran mayoría las personas encuestadas manifiestan su punto de vista de la siguiente manera:

Permitirá la expansión de la empresa hacia otros espacios comerciales, se podrá llegar a un mayor número de clientes potenciales, el alcance de la empresa puede ser global, se reducirán costos de ventas y publicidad, se ofrecerán diversas formas de pago, entre otros.

Por otro lado manifiestan que esto traerá consigo una mejora significativa en las operaciones de comercialización, puesto que se ampliarían los canales actuales para la atención al cliente, ventas y despachos. Igualmente, se logrará incrementar los ingresos económicos de la empresa por concepto de ventas, se aumentará en un alto porcentaje el número de clientes, ya que tendrá disponible un mercado potencial representado por los usuarios de Internet que acostumbran a realizar sus compras a través de Internet.

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

Del Perfil Estratégico

La empresa comercializa principalmente productos de hardware y en la mayoría de los casos presta sus servicios dentro de sus instalaciones. No manejan los datos de los clientes ni cuentan con una base de datos que almacene esta información para fines de mercadeo.

En sus procesos de compra, venta y producción la empresa utiliza tecnología de la información y cuenta con un personal calificado con conocimientos especializados en el área.

Por otra parte se pudo detectar que la empresa no ocupa su capacidad de producción al máximo. Los mismos encuestados afirman que utiliza un 50% de su

capacidad. Igualmente, el método de venta que manejan es el presencial y para ellos es efectiva. No ofrecen diversas formas de pago para que los clientes cancelen sus productos o servicios.

Asimismo, se determinó que la empresa utiliza la publicidad impresa en folletos, volantes y avisos. No utiliza un método de distribución específico pero si cumplen con las entregas a tiempo. Dichas entregas se realizan en las instalaciones de la empresa.

Existe un gran número de factores externos que dificultan el logro de los objetivos de la empresa entre los que se pueden mencionar; los cambios bruscos en el mercado, incremento de la competencia, descenso en el incremento de las ventas, baja rentabilidad, difícil penetración del mercado actual, políticas cambiarias del Gobierno y la inflación.

Por otro lado existen algunos aspectos positivos que pueden ser aprovechados para el logro de los objetivos de la empresa tales como el incremento del número de proveedores mayoristas y de la competencia de precios en el mercado local, incremento de clientes insatisfechos por la competencia, pocos competidores con presencia en Internet y con e-business, disponibilidad de socios comerciales, políticas de apertura tecnológica por parte del gobierno, rápida introducción de nuevas tecnologías (Web, telefonía móvil), facilidad de acceso a la tecnología Web, disponibilidad de software libre, buena ubicación comercial del negocio y las buenas relaciones con el entorno (comunidad e instituciones públicas y privadas).

Del Perfil Tecnológico

La empresa cuenta con una infraestructura tecnológica muy completa, que comprende 10 estaciones de trabajo (tecnología Pentium III), dos (2) servidores (tecnología Pentium IV), cableado de red UTP para 24 puntos o estaciones de trabajo, conexión a Internet ABA de 1.536 Kbps y 4 impresoras Láser. Todos los empleados y gerentes tienen acceso a la red y a Internet, no existen grupos de trabajo ni cuentas de usuario con permisos o privilegios para configurar la seguridad de la misma.

Sin embargo, esta infraestructura se encuentra subutilizada ya que la empresa no la implementa para la comunicación interna y externa vía correo electrónico o Web. Igualmente, la empresa no tiene automatizados los procesos internos ni cuenta con un sistema ERP que permita administrar los procesos de negocios en todos los niveles y comunicarse con clientes y/o proveedores en tiempo real.

Por otro lado, la empresa no cuenta con un sitio Web que le permita hacer presencia en Internet y desarrollar estrategias de marketing y ventas en línea.

Fase II. Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa para la transformación del modelo de negocio.

Esta fase se determinan los aspectos internos y externos con que cuenta la empresa para llevar a cabo la transformación del modelo de negocio, para ello se siguieron los siguientes pasos:

a) Hacer una lista de las fortalezas internas claves.

- Capacidad de comercialización de productos de hardware
- Calidad en el servicio de soporte técnico
- Uso de tecnología de la información para los procesos de compra, venta y producción
- Recurso humano calificado con conocimientos especializados en el área
- Uso de medios publicitarios impresos para darse a conocer y posicionar la marca
- Entrega de pedidos a tiempo
- Acceso ilimitado a Internet
- Gerencia capacitada y especializada en el área de tecnología
- Disponibilidad de infraestructura tecnológica operativa

b) Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.

- Falta de una filosofía estratégica de gestión
- Falta de personal para prestar servicios a domicilio
- No se dispone de una base de datos con la información de los clientes
- Falta de mecanismos para optimizar las estrategias de mercadeo
- Espacio físico ocioso y equipos no operativos que reducen la capacidad de producción al 50%
- Falta de sitio Web que permita la presencia en Internet
- Falta de publicidad, servicios y ventas en línea
- Reducidas opciones de pago para los clientes
- Carencia de un método de distribución y entrega estandarizado
- Falta de grupos y cuentas de usuarios con niveles de seguridad en la intranet de la empresa
- Falta de uso del correo electrónico para la comunicación interna y externa de la empresa
- Recursos financieros limitados
- Necesidad de actualización de la infraestructura tecnológica
- Falta de automatización de procesos
- Falta de sistemas ERP integrados
- Falta de integración con proveedores, clientes, distribuidores

c) Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.

- Incremento del número de proveedores mayoristas y de la competencia de precios en el mercado local
- Incremento de clientes insatisfechos por la competencia
- Muy pocos competidores con presencia en Internet y con e-business
- Disponibilidad de socios comerciales y amplia red de contactos en el mercado local para la creación de alianzas estratégicas
- Políticas de apertura tecnológica por parte del gobierno
- Rápida introducción de nuevas tecnologías (Web, telefonía móvil)

- Facilidad de acceso a la tecnología Web
- Disponibilidad de software libre
- Buena ubicación comercial del negocio
- Buenas relaciones con el entorno (comunidad e instituciones públicas y privadas)

d) Hacer una lista de las amenazas externas significativas.

- Cambios bruscos en el mercado
- Incremento del número de competidores e intensidad de la competencia de precios en el mercado
- Nivel de exigencia de nuevos clientes
- Descenso en el incremento de las ventas
- Baja rentabilidad
- Difícil penetración del mercado actual
- Políticas cambiarias del Gobierno
- Dependencia de las importaciones por parte de los proveedores
- Inflación
- Incorporación de nuevas políticas de compra por parte de los proveedores
- Incremento de la delincuencia

Fase III. Desarrollar la filosofía estratégica de gestión de la empresa

Es esta fase se define la filosofía estratégica de gestión de la empresa con la finalidad de orientar los recursos y esfuerzos de la organización hacia sus objetivos. Para ello se siguieron los siguientes pasos en reuniones conjuntas con el grupo de gerentes y empleados con la finalidad de involucrar a todo el equipo en la generación de este producto. A continuación se detallan las actividades realizadas:

- a) *Identificar conjuntamente con la gerencia las expectativas de futuro de la empresa en cuanto a ¿qué queremos llegar a ser? Desarrollar la Visión y declararla.*

VISIÓN

Ser la empresa líder a nivel nacional en Productos y Servicios Integrales en Tecnologías de la Información y Comunicaciones, especialistas en soluciones Web e infraestructuras de redes, capaz de generar empleos, productividad y una alta rentabilidad creando valor para la empresa, contando para ello con expertos profesionales altamente capacitados para así alcanzar los mas altos niveles de excelencia y competitividad.

- b) *Identificar conjuntamente con la gerencia el alcance de las operaciones del negocio en cuanto a ¿cuál es nuestro negocio? Desarrollar la Misión y declararla.*

MISIÓN

Satisfacer diariamente las necesidades de nuestros clientes, trabajadores, accionistas, distribuidores y proveedores a través de nuestros productos y servicios y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos niveles de eficiencia y competitividad, brindándoles calidad en Tecnologías de la Información y Comunicaciones, promoviendo la generación y difusión del conocimiento en el área tecnológica y comercial, para así alcanzar los mas altos niveles de productividad y rentabilidad, asegurando el crecimiento sólido y sostenido de la empresa, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de sus actores, la comunidad y el desarrollo del país.

c) Identificar y determinar los objetivos estratégicos a largo plazo.

- Establecer una sólida presencia en Internet a través del sitio Web de la empresa y la integración de los procesos con clientes y proveedores a través de aplicaciones e-business.
- Automatizar e integrar los procesos de la empresa mediante sistemas ERP.
- Optimizar el uso de los recursos tecnológicos en función de mejorar la comunicación interna y externa de la empresa.
- Desarrollar continuamente nuevos productos y servicios de manera integrada con proveedores y socios comerciales.
- Expandir los canales de comercialización de la empresa utilizando principalmente Internet.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa y su posicionamiento en el mercado.
- Actualizar y optimizar la infraestructura tecnológica y física de la empresa para mejorar la capacidad de producción.
- Fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios en el entorno.

d) Identificar y determinar los principios y valores corporativos.

PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Lealtad
- Respeto
- Ética

- Armonía
- Buena comunicación
- Trabajo en equipo
- Servicio
- Motivación al logro

e) *Identificar y determinar las principales políticas de la empresa.*

POLITICAS

- Promover una cultura empresarial orientada al cliente. El cliente es lo primero.
- Desarrollar y mantener una imagen corporativa con presencia en diferentes medios publicitarios, predominantemente en Internet.
- Ejecutar planes de capacitación y especialización del personal para promover una cultura de crecimiento, desarrollo y constante innovación.
- Desarrollar ventajas competitivas basadas en el conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados.
- Generar y mantener un ambiente de trabajo motivador y espíritu de trabajo en equipo.
- Mejorar continuamente la rapidez y calidad en el servicio minimizando errores y agilizando los procesos.
- Incentivar al personal con un sistema de remuneración acorde al desempeño y al marco legal.
- Optimizar el uso eficiente y eficaz de los recursos de la empresa para “producir más con menos”.
- Incrementar el valor de la inversión, reduciendo los costos y maximizando el rendimiento y la utilidad.
- Desarrollar y mantener excelentes relaciones interpersonales con los

clientes, trabajadores, accionistas, proveedores y distribuidores.

- Mantener excelentes relaciones de equilibrio con el entorno; comunidad, competencia, entes públicos y privados.
- Desarrollar actividades que contribuyan a la protección del medio ambiente y al cuidado de los recursos naturales.

Fase IV. Determinar los puntos de impacto y sus implicaciones del modelo de negocio e-business dentro de la empresa.

En esta fase se detallan los aspectos positivos y negativos del modelo de negocios e-business que impactan directamente al modelo de negocio de la empresa y sus alcances. Para ello se siguieron las siguientes actividades:

- a) *Analizar los doce "activadores" o "capacidades" de Internet para determinar la manera como trabajan y cuáles se adaptan a las necesidades de la empresa.*

Una vez analizados los doce "activadores" o "capacidades" de Internet descritos por Robert, Racine y Dias (2001) y detallados en el Capítulo II, de determinó que los que más se adaptan a las necesidades específicas de la empresa son seis. A continuación se detallan:

- **Agrupación:** Capacidad de reunir grandes grupos de compradores y/o vendedores para obtener mejores costos o precios.
- **Hecho a la medida:** Permite al cliente ordenar un producto configurado según los requerimientos específicos de cada uno de ellos.
- **Autoservicio:** El cliente participa directamente en los procesos del negocio, evitando el uso de "intermediarios".
- **Directo del productor:** Permite a un productor o fabricante vender de manera directa al usuario final, evitando intermediarios o

distribuidores.

- **Intercambio de mercados:** El productor agrupa volúmenes de producción en una industria para dejar que los clientes sepan cuántos productos están disponibles y en qué lugar se encuentran.
- **Marketing uno por uno:** Permite que las compañías construyan bases de datos donde almacenan enormes cantidades de información, que puede ser empleada en las campañas de marketing para dirigirse directamente a un prospecto con un perfil preciso, individualizando el mensaje.

b) *Hacer una lista de los impactos que generaría cada uno de estos “activadores” o “capacidades” en el modelo de negocio actual*

A continuación se presenta el Cuadro N° 22 donde se detallan los impactos positivos y negativos que podría generar el uso de los “activadores” en el modelo de negocio actual:

Cuadro N° 22

Impactos que generaría cada uno de estos “activadores” o “capacidades” en el modelo de negocio actual

Capacidad o activador	Impactos	
	Positivos	Negativos
Agrupación	<ul style="list-style-type: none"> - Se reducen significativamente los costos de aprovisionamiento. - Se reducen los costos de ventas. - Es posible ejercer presión a los fabricantes o mayoristas para obtener mejores precios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atraería más compradores a la licitación y podrían aumentar los precios.
Hecho a la medida	<ul style="list-style-type: none"> - El cliente ordena directamente un producto o servicio según sus necesidades y requerimientos. - Es posible recibir decenas de pedidos al mismo tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Abstención por parte de clientes con poca experiencia en el uso de tecnologías
Autoservicio	<ul style="list-style-type: none"> - El cliente directamente se “serviría” de los productos y servicios que necesite en el momento que los requiera. - Se reducen los costos de ventas. - La facturación inmediata acelera los 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere de cierto nivel de conocimientos técnicos para que el cliente complete su pedido exitosamente.

	pagos de los clientes y mejora el flujo de efectivo. - Estadísticas más específicas por compras personalizadas.	
Directo del productor	- Permitiría a la empresa vender cualquier producto o servicio de manera directa al usuario final. - Se evitarían los intermediarios. - Reduciría los costos de ventas.	- Alejaría a los distribuidores y se dejaría de percibir ingresos por sus ventas.
Intercambio de mercados	- Ayudaría positivamente a los inventarios de rotación lenta. - Es posible conseguir el patrocinio de algún fabricante para mover grandes cantidades de inventario. - Permite llevar productos a diferente mercados. - Favorece las alianzas e integración con socios comerciales.	- Requiere de grandes volúmenes de inventario para hacer atractiva la licitación. - Al haber pocos compradores el precio puede estar por debajo de lo esperado.
Marketing uno por uno	- Los clientes prospectos encontraría más interesante las promociones. - Permite colocar productos en mercados más específicos. - Sería posible construir una base de datos de los clientes para llevar a cabo campañas de marketing y promocionar los productos de manera individualizada.	- Necesidad de crear más promociones para abarcar a un mayor número de clientes prospectos. - Podría ser catalogado como spam.

c) *Determinar las implicaciones que involucra aprovechar estos “activadores” o “capacidades” y cambiar las reglas del juego.*

A continuación se presenta el Cuadro N° 23 donde se especifican las implicaciones que involucra el uso de estos “activadores” en el modelo de negocio actual:

Cuadro N° 23

Implicaciones que involucra aprovechar estos “activadores” o “capacidades”

Capacidad o activador	Implicaciones
Agrupación	- Cambiaría la forma de comprar mercancías. - Modificaría la forma de vender los productos y servicios. - Esta modalidad reemplazaría la forma de aprovisionamiento y ventas de la empresa. - Requiere de una aplicación que registre los clientes y gestione el proceso de subasta.

Hecho a la medida	<ul style="list-style-type: none"> - Cambiaría la forma como los clientes hacen sus pedidos. - El proceso de ventas cambiaría totalmente ya que se desencadena al recibir el pedido del cliente via Web. - Se generarían pedidos muy personalizados lo que cambiaría la forma de trabajar con los inventarios y los proveedores. - Requiere de una aplicación que permita configurar los productos y servicios con una gran variedad de opciones.
Autoservicio	<ul style="list-style-type: none"> - No sería necesaria la presencia física del cliente para gestionar los procesos. - Los requerimientos del cliente desencadenarían los procesos (cotización, ventas, facturación, mercadeo). - El servicio al cliente de manera presencial sería reemplazado por sistemas de gestión de relaciones con el cliente. - Requiere de aplicaciones que permitan al cliente hacer cualquier tipo de solicitud.
Directo del productor	<ul style="list-style-type: none"> - Sustituiría la forma de trabajar con distribuidores o terceros. - Cambiaría la forma de hacer los despachos y entregas de los pedidos. - Requiere de una aplicación de e-commerce cliente – proveedor para gestionar la venta directamente con el cliente.
Intercambio de mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Cambiaría la forma de promocionar ofertas por volúmenes de inventario. - El cliente sería el que define los precios finales al subastar por las ofertas. - Requiere de una aplicación que permita administrar los clientes interesados en subastar y realizar la compra.
Marketing uno por uno	<ul style="list-style-type: none"> - Incluiría una nueva forma de administrar los datos de los clientes. - Cambiaría la forma de llevar a cabo las campañas de mercadeo. - Requiere de una aplicación que permita administrar los datos de los clientes y personalizar las promociones.

Fase V. Formular estrategias adecuadas para la transformación del modelo de negocio tradicional a un modelo de negocios e-business en la empresa (Matriz DOFA).

En esta fase se formulan las estrategias derivadas de la construcción de la matriz DOFA tomando en cuenta el desarrollo y los datos de las etapas anteriores. Para el desarrollo de esta fase se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- c) *Desarrollar la matriz DOFA a partir de los datos de las fases anteriores.*
- *Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO o estrategias ofensivas resultantes.*
 - *Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO o estrategias adaptativas resultantes.*

- *Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA o estrategias defensivas resultantes.*
- *Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA o estrategias de supervivencia resultantes.*

Todas estas tareas se resumen con la elaboración de la matriz DOFA, ilustrada en el Cuadro N° 24. A continuación la comparación de cada uno de los aspectos internos y externos y el registro de las estrategias resultantes:

Cuadro N° 24
Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de comercialización de productos de hardware 2. Calidad en el servicio de soporte técnico 3. Uso de tecnología de la información para los procesos de compra, venta y producción 4. Recurso humano calificado con conocimientos especializados en el área. 5. Uso de medios publicitarios impresos para darse a conocer y posicionar la marca 6. Entrega de pedidos a tiempo 7. Acceso ilimitado a Internet 8. Gerencia capacitada y especializada en el área de tecnología 9. Disponibilidad de infraestructura tecnológica operativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una filosofía estratégica de gestión 2. Falta de personal para prestar servicios a domicilio 3. No se dispone de una base de datos con la información de los clientes 4. Falta de mecanismos para optimizar las estrategias de mercadeo 5. Espacio físico ocioso y equipos no operativos que reducen la capacidad de producción al 50% 6. Falta de sitio Web que permita la presencia en Internet 7. Falta de publicidad, servicios y ventas en línea 8. Reducidas opciones de pago para los clientes 9. Carencia de un método de distribución y entrega estandarizado 10. Falta de grupos y cuentas de usuarios con niveles de seguridad en la intranet de la empresa 11. Falta de uso del correo electrónico para la comunicación interna y externa de la empresa 12. Recursos financieros limitados 13. Necesidad de actualización de la infraestructura tecnológica 14. Falta de automatización de procesos 15. Falta de sistemas ERP integrados 16. Falta de integración con proveedores, clientes, distribuidores
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del número de proveedores mayoristas y de la competencia de precios en el mercado local 2. Incremento de clientes insatisfechos por la competencia 3. Muy pocos competidores con presencia en Internet y con e-business 4. Disponibilidad de socios comerciales y amplia red de contactos en el mercado local para la creación de alianzas estratégicas 5. Políticas de apertura tecnológica por parte del gobierno 6. Rápida introducción de nuevas tecnologías (Web, telefonía móvil) 7. Facilidad de acceso a la tecnología Web 8. Disponibilidad de software libre 9. Buena ubicación comercial del negocio 10. Buenas relaciones con el entorno (comunidad e instituciones públicas y privadas) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales para la creación de nuevos productos y servicios y para el trabajo conjunto vía Web mediante sistemas interconectados. F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10 2. Desarrollar nuevos canales de comercialización vía Web y promocionarlos principalmente a través de Internet y otros medios impresos. F1, F3, F5, F7, F8, F9, O3, O5, O6, O7. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y desarrollar el sitio Web de la empresa para hacer presencia e interacción en Internet y generar aplicaciones que permitan la gestión de los procesos de mercadeo, ventas, distribución y las relaciones con los clientes y proveedores. D3, D4, D6, D7, D8, D15, D16, O1, O3, O5, O6, O7, O8. 2. Implementar la automatización de los procesos de la empresa y su integración mediante sistemas ERP. D3, D4, D13, D14, D15, D16, O1, O3, O4, O8. 3. Diseñar mecanismos para la administración y uso efectivo de la intranet de la empresa y mejorar la comunicación e interacción vía correo electrónico con los empleados, clientes, socios comerciales, proveedores y distribuidores. D10, D11, O1, O2, O3, O4, O5.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios bruscos en el mercado 2. Incremento del número de competidores e intensidad de la competencia de precios en el mercado 3. Nivel de exigencia de nuevos clientes 4. Descenso en el incremento de las ventas 5. Baja rentabilidad 6. Dificil penetración del mercado actual 7. Políticas cambiarias del Gobierno 8. Dependencia de las importaciones por parte de los proveedores 9. Inflación 10. Incorporación de nuevas políticas de compra por parte de los proveedores 11. Incremento de la delincuencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios en el mercado y en el ambiente político, económico y social del país en la búsqueda de una ventaja competitiva frente a los competidores actuales y a las posibles incursiones de nuevos actores. F4, F8, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renovar la imagen corporativa de la empresa y desarrollar campañas de mercadeo para potenciar las ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado. D1, D7, D12, A1, A2, A3, A4, A5, A6. 2. Liquidar la infraestructura tecnológica actual para la adquisición de nuevos equipos de tecnología de última generación, recuperando los espacios físicos y potenciando el nivel operativo de la empresa en función de incrementar la capacidad de producción. D5, D12, D13, D14, D15, D16, A2, A3, A6, A9.

Fuente: Palmera (2009).

- a) *Configurar estrategias a partir del análisis de la matriz DOFA y de los pasos anteriores.*

ESTRATEGIAS DO

1. Diseñar y desarrollar el sitio Web de la empresa para hacer presencia e interacción en Internet y generar aplicaciones que permitan la gestión de los procesos de mercadeo, ventas, distribución y las relaciones con los clientes y proveedores.
2. Implementar la automatización de los procesos de la empresa y su integración mediante sistemas ERP.
3. Diseñar mecanismos para la administración y uso efectivo de la intranet de la empresa y mejorar la comunicación e interacción vía correo electrónico con los empleados, clientes, socios comerciales, proveedores y distribuidores.

ESTRATEGIAS FO

4. Crear alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales para la creación de nuevos productos y servicios y para el trabajo conjunto vía Web mediante sistemas interconectados.
5. Desarrollar nuevos canales de comercialización vía Web y promocionarlos principalmente a través de Internet y otros medios impresos.

ESTRATEGIAS DA

6. Renovar la imagen corporativa de la empresa y desarrollar campañas de mercadeo para potenciar las ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado.
7. Liquidar la infraestructura tecnológica actual para la adquisición de nuevos equipos de tecnología de última generación, recuperando los

espacios físicos y potenciando el nivel operativo de la empresa en función de incrementar la capacidad de producción.

ESTRATEGIAS FA

8. Fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios en el mercado y en el ambiente político, económico y social del país en la búsqueda de una ventaja competitiva frente a los competidores actuales y a las posibles incursiones de nuevos actores.

Cuadro N° 25

Resumen de estrategias

N°	ESTRATEGIAS
1	Diseñar y desarrollar el sitio Web de la empresa para hacer presencia e interacción en Internet y generar aplicaciones que permitan la gestión de los procesos de mercadeo, ventas, distribución y las relaciones con los clientes y proveedores.
2	Implementar la automatización de los procesos de la empresa y su integración mediante sistemas ERP.
3	Diseñar mecanismos para la administración y uso efectivo de la intranet de la empresa y mejorar la comunicación e interacción vía correo electrónico con los empleados, clientes, socios comerciales, proveedores y distribuidores.
4	Crear alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales para la creación de nuevos productos y servicios y para el trabajo conjunto vía Web mediante sistemas interconectados.
5	Desarrollar nuevos canales de comercialización vía Web y promocionarlos principalmente a través de Internet y otros medios impresos.
6	Renovar la imagen corporativa de la empresa y desarrollar campañas de mercadeo para potenciar las ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado.
7	Liquidar la infraestructura tecnológica actual para la adquisición de nuevos equipos de tecnología de última generación, recuperando los espacios físicos y potenciando el nivel operativo de la empresa en función de incrementar la capacidad de producción.
8	Fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios en el mercado y en el ambiente político, económico y social del país en la búsqueda de una ventaja competitiva frente a los competidores actuales y a las posibles incursiones de nuevos actores.

Fase VI. Planificar la ejecución de las estrategias en base a los recursos requeridos por cada una de ellas

En esta fase se presenta la planificación para la ejecución de las estrategias presentadas en planes de acción, utilizando para ello el modelo 5W 1H de Falconi (1996) descrito en el capítulo II. Para ello se realizó la siguiente actividad:

- a) *Elaborar un plan de acción general programado para la adopción de las estrategias indicando para cada objetivo o meta establecida: QUÉ se va a hacer (estrategia), QUIÉN lo hará (responsable), CUANDO (fecha o tiempo), DONDE (área o lugar), JUSTIFICACION (el por qué se hará) y PROCEDIMIENTO O CÓMO (detallando instrucciones).*

CUADRO N° 26

Plan de acción para la Estrategia N° 1

Diseñar y desarrollar el sitio Web de la empresa para hacer presencia e interacción en Internet y generar aplicaciones que permitan la gestión de los procesos de mercadeo, ventas, distribución y las relaciones con los clientes y proveedores, para Diciembre 2010.

Objetivo: Establecer una sólida presencia en Internet a través del sitio Web de la empresa y la integración de los procesos con clientes y proveedores a través de aplicaciones e-business.						
N°	Qué (What)	Quién (WHO)	Plazo (WHEN)	Donde (WHERE)	Justificación (WHY)	Procedimiento (HOW)
1	Planificar el desarrollo del sitio Web de la empresa	Gerente de Negocios	30-11-09	Gerencia	Para prever los recursos necesarios para el desarrollo del sitio.	Identificar las necesidades y objetivos que persigue el sitio Web y establecer las metas y los recursos para su desarrollo.
2	Seleccionar los proveedores de Dominio y hosting y gestionar la reserva y pagos de los mismos.	Administradora	15-12-09	Admón.	Para reservar anticipadamente el nombre del sitio y su hospedaje.	Determinar los proveedores que ofrezcan la mejor oferta en dominios y alojamiento y realizar los pagos correspondientes.
3	Elaborar los contenidos que se mostrarán dentro del sitio Web	Gerente de Negocios	31-01-10	Gerencia	Para que el sitio Web muestre los contenidos que se desean mostrar.	Elaborar los contenidos relacionados a la historia de la empresa, sus productos, servicios y demás contenidos de interés para el usuario.
4	Desarrollar el diseño de plantillas y modelos del sitio Web y realizar las pruebas para diferentes sistemas y navegadores.	Jefe Dpto. Técnico	28-02-10	Soporte Técnico	Para elaborar los diseños de presentación del sitio Web.	Diseñar las plantillas donde se mostrarán los contenidos del sitio Web utilizando CSS.
5	Subir al servidor remoto el sitio y realizar las pruebas pertinentes.	Jefe Dpto. Técnico	30-03-10	Soporte Técnico	Para alojar el sitio Web en el servidor que mostrará su contenido en Internet.	Subir el contenido del sitio Web local al directorio respectivo del servidor Web remoto a través de una aplicación FTP.
6	Lanzar de manera oficial el sitio Web de la empresa.	Gerente de Negocios	30-04-10	Gerencia	Para informar a la colectividad acerca del nuevo sitio Web de la empresa y para que todos los usuarios lo puedan visitar.	Llevar a cabo una campaña informativa para promocionar e informar a la colectividad acerca de la puesta en marcha del nuevo sitio Web.
7	Integrar el sistema Open ERP con el sitio Web de la empresa.	Jefe Dpto. Técnico	30-12-10	Soporte Técnico	Para integrar los procesos con el sitio Web de la empresa y brindar soluciones de CRM, SCM y comercio electrónico a los clientes y usuarios.	Instalar, configurar e integrar el software Open ERP de código abierto y libre, con el sitio Web de la empresa, activando los módulos necesarios para
8	Realizar campaña promocional de los nuevos servicios Web del sitio de la empresa	Gerente de Negocios	01-01-11	Gerencia	Para informar a la colectividad acerca de los nuevos servicios del sitio Web de la empresa.	Llevar a cabo una campaña informativa para promocionar e informar a la colectividad acerca de los nuevos servicios del sitio Web.

Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO N° 27

Plan de acción para la Estrategia N° 2

Implementar la automatización de los procesos de la empresa y su integración mediante sistemas ERP para Diciembre 2010.

Objetivo: Automatizar e integrar los procesos de la empresa mediante sistemas ERP.						
N°	Qué (What)	Quién (WHO)	Plazo (WHEN)	Donde (WHERE)	Justificación (WHY)	Procedimiento (HOW)
1	Identificar los principales procesos de la empresa.	Gerente de Negocios	15-05-10	Gerencia	Para conocer los procesos que serán automatizados y gestionados a través del software.	Analizar el flujo de información de las funciones operativas e identificar de forma clara los datos que desencadenan las actividades.
2	Identificar los módulos del software Open ERP de código abierto y libre distribución, que se adaptan a las necesidades de la empresa.	Gerente de Negocios	15-06-10	Gerencia	Para reconocer los módulos que realmente se ajustan a las necesidades del flujo de información de la empresa.	Analizar las características y funcionalidades de cada uno de los módulos que comprende el software Open ERP de código abierto y libre distribución, para determinar los que se ajustan al perfil de la organización.
3	Instalar el software Open ERP y configurar y activar los módulos a utilizar.	Jefe Dpto. Técnico	30-07-10	Soporte Técnico	Para instalar el software ERP con el perfil adecuado a las necesidades y procesos de la empresa.	Obtener el software Open ERP de código abierto y libre distribución, desde el sitio Oficial e instalarlo en el servidor principal. Activar los módulos a utilizar y configurarlos según las necesidades y los procesos.
4	Alimentar las bases de datos de los módulos.	Jefe Dpto. Técnico	15-07-10	Soporte Técnico	Para que el sistema contenga la información con la cual se alimentarán los procesos.	Realizar el registro de clientes, proveedores, servicios, inventario, productos, recursos humanos y facturación en sus módulos respectivos, colocando la información solicitada por el sistema.
5	Realizar las pruebas de implementación de los procesos utilizando el software Open ERP.	Jefe Dpto. Técnico	30-10-10	Soporte Técnico	Para asegurar el correcto funcionamiento y vinculación de cada uno de los módulos y del sistema en general.	Simular la ejecución de procesos tales como compras, ventas, correos, solicitudes, vacaciones del personal y pagos a terceros con datos reales.
6	Implementar el software Open ERP.	Gerente de Negocios	15-12-10	Gerencia	Para automatizar de manera definitiva los procesos de la empresa.	Ejecutar cada uno de los procesos claves de la empresa de manera automatizada a través del software Open ERP.

Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO N° 28

Plan de acción para la Estrategia N° 3

Diseñar mecanismos para la administración y uso efectivo de la intranet de la empresa y mejorar la comunicación e interacción vía correo electrónico con los empleados, clientes, socios comerciales, proveedores y distribuidores para Diciembre 2010.

Objetivo: Optimizar el uso de los recursos tecnológicos en función de mejorar la comunicación interna y externa de la empresa.						
N°	Qué (What)	Quién (WHO)	Plazo (WHEN)	Donde (WHERE)	Justificación (WHY)	Procedimiento (HOW)
1	Configurar un dominio dentro de la intranet de la empresa	Gerente de Negocios	30-03-10	Gerencia	Para crear el dominio de la red donde se configurarán los grupos y cuentas de usuario.	Crear un nuevo dominio dentro de la red y colocarle por nombre "INTRANET"
2	Configurar los permisos y niveles de acceso dentro de la intranet de la organización.	Jefe Dpto. Técnico	15-04-10	Soporte Técnico	Para personalizar los niveles de acceso de cada usuario y mejorar la seguridad de la intranet.	Crear grupos y cuentas de usuario y asignar los permisos a cada uno de ellos para establecer los niveles de seguridad y acceso.
3	Configurar las cuentas de usuario, permisos y niveles de acceso para el sistema Open ERP.	Jefe Dpto. Técnico	30-10-10	Soporte Técnico	Para establecer los permisos y niveles de acceso de los usuarios al sistema Open ERP.	Crear la cuenta de cada uno de los usuarios que tendrá acceso al sistema Open ERP y configurar sus permisos y niveles de acceso.
4	Utilizar el Webmail del sistema Open ERP como principal medio de comunicación interna.	Todos	15-12-10	En toda la empresa	Para estandarizar el flujo y el medio de comunicación interna de la empresa.	Utilizar el módulo de Webmail para el envío y recepción de correo electrónico con empleados y trabajadores de la empresa, como principal medio de comunicación interna.
5	Utilizar el Módulo de CRM y SRM del sistema Open ERP como principal medio de comunicación externa.	Todos	15-12-10	En toda la empresa	Para estandarizar el flujo y el medio de comunicación externa de la organización.	Utilizar el módulo de CRM y SRM del sistema Open ERP para el envío y recepción de correo electrónico con clientes, proveedores y demás socios comerciales de la organización, como principal medio de comunicación externa.

Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO N° 29

Plan de acción para la Estrategia N° 4

Crear alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales para la creación de nuevos productos y servicios y para el trabajo conjunto vía Web mediante sistemas interconectados para Octubre 2010.

Objetivo: Desarrollar continuamente nuevos productos y servicios de manera integrada con proveedores y socios comerciales.						
N°	Qué (What)	Quién (WHO)	Plazo (WHEN)	Donde (WHERE)	Justificación (WHY)	Procedimiento (HOW)
1	Definir los intereses, objetivos y metas que persigue la organización con la alianza estratégica.	Gerente de Negocios	30-05-10	Gerencia	Para identificar cuales son los objetivos que se persiguen con la alianza estratégica.	Realizar reuniones de trabajo con el personal de la empresa para determinar los intereses, objetivos y metas que persigue la organización al aliarse estratégicamente con terceros.
2	Detectar y conocer potenciales proveedores y socios comerciales interesados en crear alianzas comerciales estratégicas.	Gerente de Negocios	30-05-10	Gerencia	Para identificar los posibles proveedores y socios comerciales que pudieran estar interesados en crear dichas alianzas.	Identificar y enumerar cuáles son los proveedores, distribuidores y socios comerciales de confianza, que tengan intereses y objetivos comunes a la organización y que pudieran estar interesados en crear alianzas estratégicas.
3	Identificar intereses y objetivos comunes de los potenciales proveedores y socios comerciales.	Gerente de Negocios	15-06-10	Gerencia	Para establecer coincidencias en cuanto a los intereses y beneficios que se persiguen y compatibilizar lo propio con lo ajeno.	Reconocer aquellos aspectos comunes que tienen los potenciales aliados con respecto a los intereses y objetivos que se persiguen.
4	Diseñar un plan de trabajo inicial para llevar a cabo las estrategias a desarrollar, incluyendo el uso de sistemas interconectados.	Gerente de Negocios	15-07-10	Gerencia	Para planificar la forma como se ejecutarán las actividades para alcanzar los objetivos de la alianza.	Identificar las estrategias, actividades y tareas a ejecutar identificando quienes, cuando, donde, por qué y cómo se desarrollará, para alcanzar los objetivos trazados utilizando principalmente sistemas interconectados.
5	Realizar los planteamientos y propuestas a través de diálogos programados con los potenciales proveedores y socios comerciales.	Gerente de Negocios	30-07-10	Gerencia	Para informar de manera detallada a los posibles proveedores y socios comerciales acerca de los objetivos y alcances que se persiguen con la alianza.	Invitar a reuniones programadas y planificadas a los potenciales aliados en función de hacer los planteamientos formales acerca de los beneficios comunes que se persiguen con la alianza estratégica.
6	Realizar cambios acordados al plan de trabajo para ejecutar las estrategias de manera conjunta.	Gerente de Negocios	30-08-10	Gerencia	Para ajustar de manera conjunta el plan de trabajo con la finalidad de que satisfaga las expectativas de los actores de la alianza.	Hacer los cambios que sean necesarios dentro del plan de trabajo para que todos los actores de la alianza estratégica satisfagan sus expectativas.
7	Realizar acuerdos.	Gerente de Negocios	30-09-10	Gerencia	Para establecer los convenios y formalizar la alianza estratégica.	Registrar los acuerdos y convenios alcanzados para redactar el documento final y formalizar la alianza estratégica.
8	Ejecutar el plan de trabajo.	Gerente de Negocios	30-10-10	Gerencia	Para llevar a cabo las actividades de la alianza estratégica.	Llevar a cabo las actividades programadas en el plan de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO N° 30

Plan de acción para la Estrategia N° 5

Desarrollar nuevos canales de comercialización vía Web y promocionarlos principalmente a través de Internet y otros medios impresos para Diciembre 2010.

Objetivo: Expandir los canales de comercialización de la empresa utilizando principalmente Internet.						
N°	Qué (What)	Quién (WHO)	Plazo (WHEN)	Donde (WHERE)	Justificación (WHY)	Procedimiento (HOW)
1	Desarrollar promociones especiales para clientes que realicen sus pedidos y compras a través del sitio Web de la empresa.	Gerente de Negocios	30-01-11	Gerencia	Para incentivar y motivar a los usuarios para que utilicen el sitio Web para realizar sus compras.	Ofrecer descuentos especiales y envíos gratuitos para las personas que realicen sus compras a través del sitio Web de la empresa.
2	Publicitar las promociones de productos y servicios en los principales sitios Web nacionales.	Gerente de Negocios	28-02-11	Gerencia	Para informar y mercadear acerca de las ofertas de la empresa en sitios de alto tráfico a nivel nacional.	Contratar los servicios de publicidad en los principales sitios Web nacionales para publicar las promociones y ofertas especiales.
3	Publicar las ofertas especiales en los principales medios impresos nacionales haciendo énfasis en los beneficios de la transacción en línea.	Gerente de Negocios	28-02-11	Gerencia	Para informar y mercadear acerca de las ofertas de la empresa en los principales medios impresos a nivel nacional persuadiendo a los lectores a utilizar el sitio Web de la empresa.	Publicar avisos publicitarios en los principales medios impresos a nivel nacional, invitando a los lectores a utilizar y aprovechar los beneficios de comprar en el sitio Web de la empresa.
4	Priorizar los procesos de las ventas realizadas a través del sitio Web de la empresa.	Jefe Dpto. Técnico	01-03-11	Soporte Técnico	Para aligerar los procesos y dar respuestas rápidas a los clientes que utilicen los servicios en línea.	Activar de manera inmediata y prioritaria los procesos que desencadena la venta de productos y servicios y que sean realizadas a través del sitio Web.
5	Agilizar los despachos y entregas de las ventas realizadas por el sitio Web de la empresa.	Jefe Dpto. Técnico	01-03-11	Soporte Técnico	Para realizar entregas rápidas y exceder las expectativas del cliente y mantenerlo motivado a que compre de nuevo a través del sitio Web.	Realizar despachos y entregas rápidas de los productos y servicios adquiridos por los clientes a través del sitio Web.

Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO N° 31

Plan de acción para la Estrategia N° 6

Renovar la imagen corporativa de la empresa y desarrollar campañas de mercadeo para potenciar las ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado para Julio 2010.

Objetivo: Mejorar la imagen corporativa de la empresa y su posicionamiento en el mercado.						
N°	Qué (What)	Quién (WHO)	Plazo (WHEN)	Donde (WHERE)	Justificación (WHY)	Procedimiento (HOW)
1	Rediseñar el logotipo, concepto y slogan de la nueva imagen corporativa de la empresa.	Jefe Dpto. Técnico	30-11-09	Soporte Técnico	Para crear una nueva imagen corporativa.	Diseñar un nuevo logotipo con nuevos colores que exprese un nuevo concepto. Crear un nuevo slogan que identifique a la empresa en las campañas publicitarias.
2	Diseñar la papelería con el nuevo logotipo y colores.	Jefe Dpto. Técnico	15-02-10	Soporte Técnico	Para estandarizar el uso de la nueva imagen de la empresa en la papelería utilizada.	Diseñar e imprimir la nueva papelería incluyendo tarjetas de presentación, hojas membretadas, sobres, tacos, carpetas, y folletos. Contratar los servicios de una imprenta para la impresión de las facturas, sellos, notas de entrega y notas de crédito.
3	Confeccionar el nuevo uniforme para los empleados.	Administradora	15-02-10	Administración	Para identificar con la nueva imagen al personal de la empresa.	Contratar los servicios especiales para confeccionar el nuevo uniforme de los empleados, incluyendo camisa, gorra, carnet y chaqueta.
4	Diseñar e instalar aviso luminoso para la fachada del local	Gerente de Negocios	28-02-10	Gerencia	Para publicitar la nueva imagen corporativa de la empresa y mejorar la fachada del local.	Diseñar e imprimir en panaflex el aviso que se instalará en la caja de luces. Comprar los materiales para la fabricación de la caja de luces de 4.5 mt x 1 mt. Contratar los servicios para el montaje final del aviso luminoso del local.
5	Crear el manual de identidad corporativa de la empresa	Jefe Dpto. Técnico	30-03-10	Soporte Técnico	Para estandarizar el uso de los logotipos, colores, papelería y demás elementos visuales que lleven impreso la nueva imagen de la empresa.	Detallar la terminología y el correcto uso de los logotipos, colores y demás elementos gráficos en impresos y demás publicaciones en un manual de consulta.
6	Desarrollar promociones atractivas para el lanzamiento de la nueva imagen corporativa	Gerente de Negocios	15-04-10	Gerencia	Para llamar la atención de los consumidores y atraerlos para generar visitas y ventas.	Conformar ofertas de productos y servicios especiales a excelentes precios competitivos para atraer la atención de los clientes y consumidores.
7	Desarrollar una campaña publicitaria de la nueva imagen de la empresa y de las nuevas promociones a través de Internet, apoyándose en otros medios impresos	Gerente de Negocios	30-04-10	Gerencia	Para informar a los usuarios de Internet y consumidores en general, acerca de la nueva imagen corporativa de la empresa y sus nuevas ofertas.	Diseñar estratégicamente una campaña publicitaria donde se divulgue la nueva imagen corporativa y las nuevas ofertas a través del sitio Web de la empresa y otros sitios Web de alto tráfico. Complementar esta campaña a través de otros medios impresos.

Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO N° 32

Plan de acción para la Estrategia N° 7

Liquidar la infraestructura tecnológica actual para la adquisición de nuevos equipos de tecnología de última generación, recuperando los espacios físicos y potenciando el nivel operativo de la empresa en función de incrementar la capacidad de producción para Julio 2010.

Objetivo: Actualizar y optimizar la infraestructura tecnológica y física de la empresa para mejorar la capacidad de producción.						
N°	Qué (What)	Quién (WHO)	Plazo (WHEN)	Donde (WHERE)	Justificación (WHY)	Procedimiento (HOW)
1	Realizar un inventario y un avalúo del costo total de los equipos que se puedan liquidar.	Jefe Dpto. Técnico	15-11-09	Soporte Técnico	Para conocer el total de inventario a liquidar y el ingreso estimado.	Registrar las características técnicas de cada uno de los equipos que conforman la infraestructura tecnológica y estimar el total a recabar por la venta.
2	Elaborar la lista de precios de dichos equipos por liquidación.	Gerente de Negocios	20-11-09	Gerencia	Para determinar el precio oferta de cada uno de los equipos a liquidar.	Registrar en una lista de precio las características de cada uno de los equipos y su precio oferta.
3	Planificar la nueva infraestructura tecnológica a adquirir.	Jefe Dpto. Técnico	30-11-09	Soporte Técnico	Para conocer con antelación los nuevos equipos con que contará la empresa.	En función del ingreso estimado por concepto de liquidación, planificar los nuevos equipos que serán adquiridos y que formarán la nueva infraestructura tecnológica de la empresa.
4	Contactar directamente con distribuidores o revendedores que pudieran estar interesados en dichas ofertas.	Gerente de Negocios	03-12-09	Gerencia	Para ubicar distribuidores que pudieran estar interesados en comprar el inventario en su totalidad.	Contactar directamente vía telefónica y personalmente, a los distribuidores y revendedores conocidos que pudieran estar interesados en aprovechar las ofertas por liquidación.
5	Realizar una campaña informativa acerca de las ofertas de remate en equipos de tecnología.	Gerente de Negocios	01-12-09	Gerencia	Para informar a la colectividad acerca de las ofertas por liquidación de los equipos.	Publicar en la prensa escrita avisos informando las ofertas por liquidación. Imprimir folletos, afiches y volantes para entregar a los clientes que visitan la empresa. Enviar correos electrónicos a los contactos para informar acerca de las ofertas por liquidación.
6	Liquidar los equipos.	Jefe Dpto. Técnico	20-12-09	Soporte Técnico	Para ejecutar la venta y obtener el ingreso de efectivo.	Ejecutar el proceso de venta.
7	Adquirir los equipos de tecnología planificados.	Jefe Dpto. Técnico	15-01-10	Soporte Técnico	Para dotar nuevamente la plataforma tecnológica de la empresa.	Solicitar presupuestos en los mayoristas de computación y seleccionar la mejor oferta para la adquisición de los equipos.
8	Instalar los equipos.	Jefe Dpto. Técnico	30-01-10	Soporte Técnico	Para realizar las configuraciones de red e instalación de programas y sistemas de la empresa.	Instalar los programas y realizar las configuraciones necesarias para la instalación de la plataforma tecnológica.

Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO N° 33

Plan de acción para la Estrategia N° 8

Fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios en el mercado y en el ambiente político, económico y social del país en la búsqueda de una ventaja competitiva frente a los competidores actuales y a las posibles incursiones de nuevos actores para Julio 2010.

Objetivo: Fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios en el entorno.						
N°	Qué (What)	Quién (WHO)	Plazo (WHEN)	Donde (WHERE)	Justificación (WHY)	Procedimiento (HOW)
1	Capacitar al RRHH de la empresa en el área gerencial, financiera y ventas.	Gerente de Negocios	Siempre	Gerencia	Para educar y fortalecer las habilidades y capacidades del RRHH de la empresa para responder de manera adecuada ante los cambios.	Diseñar un plan de entrenamiento del RRHH de la empresa en las diversas áreas de desempeño, durante todo el año.
2	Crear productos y servicios de fácil acceso y de alto valor agregado que se adapten al dinamismo del mercado.	Gerente de Negocios	Mensualmente	Gerencia	Para mantener siempre ofertas diferenciadas de la competencia.	Desarrollar mensualmente nuevas ofertas de productos y servicios de alto valor agregado que permitan ofrecer algo más que la competencia.
3	Minimizar la estructura de costos operativos de la empresa.	Gerente de Negocios	Siempre	Gerencia	Para operar con el mínimo de recursos requerido.	Reducir al mínimo los costos operativos variables y mantener los costos operativos fijos, concientizando al RRHH de la empresa a utilizar los recursos de manera racional.
4	Maximizar el rendimiento y la utilidad para producir más con menos.	Gerente de Negocios	Siempre	Gerencia	Para ampliar el margen de utilidad y rendimiento utilizando lo menos posible.	Incrementar el flujo de efectivo mediante el aumento de las ventas, reduciendo la inversión y los costos asociados. Utilizar los recursos de la empresa de manera eficiente y eficaz.
5	Desarrollar constantes reuniones con el RRHH de la empresa para mejorar continuamente el modelo de negocio.	Gerente de Negocios	Cada 2 meses	Gerencia	Para descubrir nuevas ideas y renovar de manera constante el modelo de negocio.	Realizar reuniones bimensuales con el RRHH de la empresa, utilizando la técnica de “tormenta de ideas” para innovar el modelo de negocio mediante la implementación renuevas ideas.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Tomando en cuenta los objetivos establecidos y los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede concluir que:

1. La empresa CYBER SERVICE posee un modelo de negocio tradicional donde la mayoría de sus procesos se realizan de manera manual y presencial, presentando una debilidad marcada al no contar con sistemas automatizados que gestionen dichos procesos.
2. El perfil estratégico está caracterizado por la comercialización de productos y servicios bien definidos, utilizando para ello tecnología de la información y personal calificado. Sin embargo, se encuentra operando al 50% de su capacidad máxima de producción, no dispone de una base de datos con los datos de los clientes ni posee un segmento de mercado objetivo determinado. De la misma manera, no posee un método de ventas ni de distribución definido.
3. En cuanto a su perfil tecnológico, la organización cuenta con conexión a Internet y una infraestructura tecnológica aceptable de tecnología anterior, operativa y funcional, pero ésta se encuentra subutilizada ya que no explotan estos recursos para la comunicación interna y externa de la empresa. Tampoco utilizan esta plataforma para hacer presencia en Internet a través de un sitio Web.
4. La organización posee significativas fortalezas asociadas particularmente a la capacidad de comercialización de productos de hardware, calidad en el servicio de soporte técnico, uso de tecnología de la información y recurso

humano calificado con conocimientos especializados en el área, entre otras que debe explotar. Sin embargo, tiene algunas debilidades relacionadas con la falta de una filosofía estratégica de gestión, falta de mecanismos para optimizar las estrategias de mercadeo, espacio físico ocioso y equipos no operativos, falta de sitio Web que permita la presencia en Internet, reducidas opciones de pago para los clientes, recursos financieros limitados y la falta de automatización de procesos que debe fortalecer.

5. La empresa cuenta con importantes oportunidades en su entorno relacionadas con el incremento del número de proveedores mayoristas y de la competencia de precios en el mercado local, incremento de clientes insatisfechos por la competencia, muy pocos competidores con presencia en Internet y con e-business, disponibilidad de socios comerciales y amplia red de contactos en el mercado local para la creación de alianzas estratégicas, facilidad de acceso a la tecnología Web y la disponibilidad de software libre que debe aprovechar para ubicar oportunidades. No obstante, también existen a nivel externo ciertas amenazas tales como los cambios bruscos en el mercado, incremento del número de competidores, intensidad de la competencia de precios en el mercado, nivel de exigencia de nuevos clientes, descenso en el incremento de las ventas, baja rentabilidad, difícil penetración del mercado actual, políticas cambiarias del Gobierno y la Inflación entre otras que la empresa debe mitigar para reducir su impacto en el negocio.
6. La empresa no contaba con una filosofía estratégica de gestión formalizada, lo que se puede interpretar como una gran desventaja ya que se carece de fundamento y dirección hacia donde se dirige la empresa, lo que dificultaba orientar los recursos y esfuerzos hacia el logro de objetivos que apuntara hacia esa dirección. En el desarrollo de la presente investigación se desarrolló la visión, misión, objetivos estratégicos, principios, valores y políticas del negocio como un aporte del investigador para con la organización.

7. Se determinó el uso de seis “activadores” o “capacidades” de Internet que se adaptan a las necesidades de la empresa por la forma como se implementan y las ventajas que ofrecen. Éstos son; Agrupación, Hecho a la medida, Autoservicio, Directo del productor, Intercambio de mercados y Marketing uno por uno. Los mismos brindan grandes impactos positivos e implican un cambio significativo en la forma de hacer las cosas dentro de la compañía.
8. El desarrollo de la Matriz DOFA permitió generar ocho estrategias claras y bien definidas que permitirán la transformación del sistema de negocio tradicional de la empresa a un modelo de negocios basado en e-business.
9. El plan estratégico diseñado es sencillo y de fácil aplicación, por lo que puede ser implementado en cualquier otra empresa con características y necesidades similares.

Recomendaciones

Considerando las conclusiones y los hallazgos producto de este estudio, se considera positivo recomendar:

1. Desarrollar el sitio Web de la empresa para hacer presencia e interacción en Internet y crear nuevos canales de comercialización.
2. Automatizar los procesos de la empresa utilizando para ello un sistema integrado ERP de código abierto y libre, para optimizar y mejorar la operatividad de la empresa agregando a la vez ventajas competitivas que permitan la integración con otros proveedores, distribuidores y clientes.
3. Actualizar la infraestructura tecnológica de la empresa para mejorar su operatividad y capacidad de producción y diseñando mecanismos para la administración y uso efectivo de dichos recursos.
4. Aplicar las anteriores recomendaciones enmarcadas dentro de un procedimiento que garantice sus resultados, tal como se plantean en los

planes de acción propuestos.

5. Hacer del conocimiento del personal de la empresa, que el plan de acción planteado, es totalmente abierto, es decir, se pueden incorporar otros elementos que permitan hacerlo más práctico y óptimo.
6. Implementar un programa de capacitación en función de lograr el desarrollo de habilidades y competencias de todos los trabajadores de la empresa, para involucrarlos en el desarrollo de las actividades propuestas.
7. Crear mecanismos de control para verificar el funcionamiento del sitio Web y los módulos integrados de manera constante, a fin de aplicar correctivos en el momento adecuado y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.
8. Profundizar la presente investigación con respecto a otros aspectos relacionados con los montos de inversión, tasa interna de retorno, plusvalía y valor agregado a la marca.

REFERENCIAS

Referencias de fuentes impresas:

- **Artículos:**

Sieber, S. 2004. *Más allá de la empresa extendida*. Sistemas de Información, IESE. e-business Center PwC&IESE. España. Pág. 31.

- **Manuales:**

UCLA. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. 2002. *Manual para la presentación del trabajo conducente a grado de Especialización, Maestría y Doctorado*. UCLA. Barquisimeto.

UPEL. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. 2004. *Manual de trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL. Caracas.

- **Leyes:**

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. 2001. *Decreto con Fuerza de Ley Sobre Mensajes de Datos y Firmas Electrónicas*. En Gaceta Oficial Número 37.148. URL: <http://www.gobiernoenlinea.ve/legislacion-view/sharedfiles/360.pdf>. (Consulta: Junio 19, 2008).

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. 2005. *Decreto de Reforma Parcial de la Ley de Licitaciones*. En Gaceta Oficial Número 38.313. URL: <http://www.gobiernoenlinea.ve/legislacion-view/sharedfiles/004.pdf>. (Consulta: Junio 23, 2008).

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. 2001. *Ley Especial contra los Delitos Informáticos*. En Gaceta Oficial Número 37.313. URL: <http://www.gobiernoenlinea.ve/docMgr/sharedfiles/LeyEspecialcontraDelitosInformaticos.pdf>. (Consulta: Junio 20, 2008).

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. 2001. *Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras*. En Gaceta Oficial Número 5.555. URL: <http://www.bcv.org.ve/c3/leybancos.pdf>. (Consulta: Junio 22, 2008).

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. 2001. *Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación*. En Gaceta Oficial Número 37.291. URL: <http://www.gobiernoenlinea.ve/legislacion-view/sharedfiles/004.pdf>.

view/sharedfiles/057.pdf. (Consulta: Junio 23, 2008).

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. 2000. **Ley Orgánica de Telecomunicaciones**. En Gaceta Oficial Número 36.970. URL: <http://www.gobiernoenlinea.ve/legislacion-view/sharedfiles/067.pdf>. (Consulta: Junio 18, 2008).

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. 2004. **Ley de Protección al Consumidor y al Usuario**. En Gaceta Oficial Número 37.930. URL: <http://www.gobiernoenlinea.ve/legislacion-view/sharedfiles/1589.pdf>. (Consulta: Junio 19, 2008).

- **Libros:**

Benavides, C. 2006. **Gestión del conocimiento y calidad total**. Ediciones Díaz de Santos. España.

Berenguer, J. 2003. **Negocios Digitales. Competir usando Tecnologías de Información**. Editorial EUNSA. Universidad De Navarra, S.A. España.

Bernal, C. 2006. **Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. Segunda edición. Universidad de la Sabana. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Colombia.

Betancourt, J. (2006) **Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma**. Ediciones Eumed.net. Porlamar. Venezuela

David, F. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica**. Editorial Pearson Prentice Hall. 9ª Edición. México.

Dimitri Colón, R. (2005). **Planeación Estratégica**. Editorial: Ilustrados.com. Perú.

Evoli, J. 2005. **Planeación Estratégica**. Editorial: Ilustrados.com. Perú.

Falconi, V. 1994. **Gerenciamento de la rutina del trabajo cotidiano**. QFCO. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia, Fundacao Christiano Otony. Brasil.

Falconi, V. 1996. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. QFCO. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia, Fundacao Christiano Otony. Brasil.

García, E. 2005. **Planeación estratégica de e-services**. Editorial: Ilustrados.com. Perú.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. 2004. *Metodología de la investigación*. Tercera Edición. McGraw Hill Interamericana Editores. México.

Munilla Calvo, E. y García Valcárcel, I., *E-business Colaborativo: Cómo implantar software libre, servicios web y el Grid Computing para ahorrar costes y mejorar las comunicaciones en su empresa*. FC Editorial, 2003. España.

Ortiz, S. 2003. *Visión Y Gestión Empresarial*. Editorial Paraninfo. España.

Pérez, L. 2007. *Las tecnologías de la información en la nueva economía*. Ediciones Díaz de Santos. Fundación REPSOL YPF. España.

Robert, M., Racine, B. y Dias, C. 2001. *e-Strategy, pura y simple*. Editorial McGraw Hill. México.

Sabino, C. 2001. *El Proceso de Investigación*. Editorial Panapo de Venezuela C.A. Caracas. Venezuela.

Schneider, G. 2004. *Comercio Electrónico*. 3ra Edición. Editorial Thompson. México.

Sepúlveda, G. 2005. *CRM: Customer Relationship Management*. Editorial: Ilustrados.com. Peru.

Sosa, M. 2005. *El comercio electrónico, una estrategia para hacer negocios*. El CID Editor. Argentina.

- **Tesis de Grado:**

Acevedo, F. y Vargas, V. 2004. *Seguridad en el comercio electrónico*. Tesis de Grado. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Escuela de Sistemas De Información y Auditoría. Chile.

Gutiérrez, O. 2003. *Intranet y Comercio Electrónico para Tijerazo Centroccidental C.A.* Tesis de Grado. Universidad Fermín Toro (UFT). Cabudare.

Marchena, A. 2007. *Propuesta de un catálogo digital de productos para un centro cultural, artesanal y turístico del estado Lara. Caso de estudio: Centro de Desarrollo Social, Cultural, Turístico y Artesanal Papelote, Las Cuibas 2007*. Tesis de Grado. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA). Barquisimeto.

Reyez, T. 2002. *Comercio Electrónico para la Empresa Distribuidora de Materiales Médicos MEVALCA C.A.* Tesis de Grado. Universidad Fermín Toro (UFT). Cabudare.

Silva, M. 2006. *Plan estratégico para mejorar la gestión del Departamento de Control Académico de una institución de educación superior basado en técnicas prospectivas.* Tesis de Grado. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” UNEXPO. Barquisimeto.

- **Referencia de fuentes electrónicas:**

Office Net S.A. 2008. *Quienes somos.* URL: http://www.officenet.com.ar/info_quienes_somos.asp?#lideres. (Consulta: Marzo 20, 2008)

Agencia de Viajes Cuatricentenaria C.A., 2008. Accesado para consulta. URL: <http://www.viajescuatricentenaria.com>. (Consulta: Marzo 20, 2008)

- **Referencia de fuentes audiovisuales:**

Del Favero, L. 2007. *Comercio Electrónico (e-business). MODULO 0 - El Escenario Tecnológico.* (Presentación audiovisual). Contenido de la materia Comercio Electrónico de la Especialización en Tecnología de la Información y Comunicaciones. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA). Barquisimeto.

ANEXOS

ANEXO A. Pág. 1/1.

CURRICULUM VITAE DEL AUTOR

Información Personal



Nombres y Apellidos: Nelson Alejandro Palmera Sánchez
Cédula de Identidad: V – 12.704.580
Lugar y Fecha de Nac.: Barquisimeto – Estado Lara. 15 de Abril de 1.975
Nacionalidad: Venezolano
Estado Civil: Casado
Dirección de Habitación: Urb. El Obelisco. Calle 54 vereda 9 N° 18. Barquisimeto. Edo Lara
Telefax y Celular: (0251) 4432199 / 0416-1570726
Correo electrónico (@mail): npalmera@gmail.com / npalmera@hotmail.com

Educación Formal

- **Superior Pregrado (2006)**
Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”. UNESR. Bqto – Edo. Lara.
“Licenciado en Administración Mención Informática”
- **Superior Pregrado (1996)**
Instituto Univ. de Tecnología Industrial “Rodolfo Loero Arismendi”. I.U.T.I.R.L.A. Bqto – Edo. Lara.
“Técnico Superior Universitario en Informática”

Idiomas

- Fundación de la Universidad de Carabobo – FUNDAUC. Bqto - Estado Lara. (1997)
“Curso de Comunicación Avanzada de Inglés Americano”
- Fundación de la Universidad de Carabobo – FUNDAUC. Bqto - Estado Lara. (1996)
“Curso Básico de Inglés Americano”

Experiencia Laboral

- Del 06/05/06 hasta la fecha. Academia Informática Cyber Service. Bqto – Edo Lara.
“Gerente de Negocios”
- Del 28/08/01 al 05/05/06. Alcaldía de Iribarren. Torre Municipal. Bqto – Edo Lara.
“Asistente de Director de la Oficina de Servicios Generales”
- Del 10/09/97 al 24/09/99. “Construcentro, C.A” Av. Bqto – Edo Lara.
“Gerente de Departamento de Ventas”

Cursos Realizados

- XHTML y CSS. Academia de Software Libre. FUNDACITE LARA.
- Diseño y Desarrollo de Sitios Web. Actualización. ILCA.
- Adiestramiento de Súper-Usuarios para el manejo del sistema SAP R/3. ALCALDIA DE IRIBARREN
- Intranet con Windows NT Server. MERCADISTICA DATA CENTER
- Técnico Especialista en Redes con Windows NT Server. MERCADISTICA DATA CENTER
- Técnico Especialista en Redes Novell y Window´s NT. MERCADISTICA DATA CENTER
- Diseño y Construcción de Páginas WEB. AMERICAN INTERCOMP
- Técnico en Reparación y Mantenimiento de Computadoras. GENTE AS
- Diseño Gráfico y manejo de fotografía digital con Photoshop. CENTRO DE COMPUTACIÓN GRÁFICA
- Diseño Gráfico Computarizado. Corel Draw. ACADEMIA S.A.I
- Programador en Visual Fox Pro. MERCADISTICA DATA CENTER
- Operador de Windows – Office - Internet. AMERICAN INTERCOMP

Otros

- Buen dominio del idioma Inglés escrito y hablado.
- Facilitador y Agente Multiplicador en Talleres de Ventas, Marketing y Servicio al Cliente
- Manejo del Sistema Integrado SAP R/3. Súper usuario coordinador de grupos de usuarios
- Conocimientos Avanzados e Instructor en las áreas de:
 - Planificación, Diseño, Desarrollo, Implementación y Administración de sitios Web
 - Planificación, Diseño, Implementación y Administración Redes Cableadas e Inalámbricas
 - Cableado estructurado
 - Diseño Gráfico y publicitario con Corel Draw y Photoshop
 - Sistema Operativo Window´s (Todas las versiones)
 - Soporte Técnico de Hardware de PC´s y Redes

ANEXO B
INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

CUESTIONARIO “A”

Estimado: **GERENTES Y EMPLEADOS DE CYBER SERVICE**

Por medio del presente me dirijo a Ud. muy cordialmente en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para responder un cuestionario con la finalidad de recabar información importante acerca de la empresa CYBER SERVICE y realizar un diagnostico que pueda permitir evaluar el modelo de negocio actual de la empresa.

La información que proporcione es de suma importancia para la empresa ya que sobre la base de los resultados de este cuestionario, junto a otras actividades enmarcadas en este proyecto de investigación, se diseñarán estrategias que redundarán en mejoras para la organización.

El instrumento consta de dos partes: La primera parte se refiere a las instrucciones generales de cómo llenar el instrumento y la segunda parte consta del instrumento en sí.

Seguro de contar con su valiosa colaboración, y agradeciendo su tiempo y atención, queda de Ud,

Atentamente,

LIC. NELSON PALMERA

INSTRUCCIONES GENERALES

- Lea cuidadosamente cada enunciado antes de seleccionar una alternativa.
- Marque con una equis (X) la alternativa de su elección.
- Seleccione únicamente una sola opción para cada pregunta.
- Responda todas las preguntas con la mayor franqueza y veracidad posible
- No deje de responder ninguna pregunta.
- La información que suministre es estrictamente confidencial, los resultados finales solo serán utilizados para la investigación. En ningún caso se publicarán como datos individuales.
- En caso de alguna duda consulte al encuestador.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO B-1. Pág. 3/3

Sexo: <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino		SI	NO
Item	Enunciado.		
1	La empresa dispone de una base de datos de sus clientes		
2	La empresa conoce las necesidades de sus clientes		
3	Se utiliza la información de los clientes para estrategias de marketing		
4	La empresa utiliza tecnología de la información para sus procesos de compra y venta		
5	Ud cuenta con conocimiento necesario en el área de tecnología de la información para el desempeño de su trabajo		
6	La empresa ocupa su capacidad de producción al máximo		
7	La empresa utiliza tecnología de la información en su proceso de producción		
8	Las promociones y campañas publicitarias utilizadas por la empresa son efectivas		
9	La venta presencial o "de mostrador" utilizada por la empresa es efectiva		
10	La empresa ofrece diversas formas de pago a sus clientes (cheque, efectivo, tarjeta, internet)		
11	La empresa dispone de procedimientos de distribución y entrega específicos		
12	La empresa entrega los pedidos en el tiempo estipulado		
13	Las estrategias de distribución y entrega de los pedidos son efectivas		
14	Se cuenta con acceso a internet dentro de la empresa		
15	La empresa controla los accesos a internet		
16	La empresa utiliza el correo electrónico para la comunicación interna con el personal		
17	La empresa usa el correo electrónico para atender y dar asistencia al cliente		
18	La empresa cuenta con un sitio web		
19	El sitio web de la empresa es actualizado de manera periódica		
20	La empresa desarrolla promociones y publicidad a través de su sitio web		
21	La empresa cuenta con un catálogo de productos o tienda virtual dentro de su sitio web		
22	La empresa ofrece cotizaciones de productos y servicios a través de su sitio web		
23	La empresa dispone de un tomador de pedidos dentro de su sitio web		
24	La empresa dispone de un servidor de pagos en línea dentro de su sitio web		
25	La empresa dispone de un sistema de distribución y entrega dentro su sitio web		
26	La empresa integra sus sistemas de información con los de sus clientes		
27	La empresa integra sus sistemas de información con los de sus proveedores		
28	La empresa compra su materia prima vía Web a sus proveedores		
29	La empresa recibe sus pedidos a tiempo de parte de sus proveedores		
30	La empresa consulta vía web su estado de cuenta con proveedores		
31	La empresa realiza pedidos en línea automáticamente a sus proveedores		
32	La empresa recibe autorización de créditos en línea automáticamente de parte de sus proveedores		
33	La empresa integra el flujo de trabajo con sus clientes, proveedores, distribuidores, etc		
34	La empresa colabora, coopera y coordina sus procesos con sus clientes, proveedores, distribuidores, etc		
35	Considera que la transformación del modelo de negocio actual a un modelo de negocio basado en negocios electrónicos (e-business) se traduce en mejoras y ventajas para la empresa		
36	De las ventas totales de la empresa ¿Qué porcentaje estimado representa la venta de productos de hardware? %		
37	De las ventas totales de la empresa ¿Qué porcentaje estimado representa la venta de productos de software? %		
38	De los servicios que presta la empresa ¿Qué porcentaje estimado representa aquellos que se prestan dentro de las instalaciones de la empresa? %		
39	De los servicios que presta la empresa ¿Qué porcentaje estimado representa aquellos que se prestan fuera de las instalaciones de la empresa? %		

CUESTIONARIO “B”

Estimado: **CLIENTE**

Por medio del presente me dirijo a Ud. muy cordialmente en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para responder un cuestionario con la finalidad de recabar información importante acerca de la empresa CYBER SERVICE y realizar un diagnostico que pueda permitir evaluar el modelo de negocio actual de la empresa.

La información que proporcione es de suma importancia para la empresa ya que sobre la base de los resultados de este cuestionario, junto a otras actividades enmarcadas en este proyecto de investigación, se diseñarán estrategias que redundarán en mejoras para la organización.

El instrumento consta de dos partes: La primera parte se refiere a las instrucciones generales de cómo llenar el instrumento y la segunda parte consta del instrumento en sí.

Seguro de contar con su valiosa colaboración, y agradeciendo su tiempo y atención, queda de Ud,

Atentamente,

LIC. NELSON PALMERA

INSTRUCCIONES GENERALES

- Lea cuidadosamente cada enunciado antes de seleccionar una alternativa.
- Marque con una equis (X) la alternativa que considere correcta.
- Seleccione únicamente una sola opción para cada pregunta.
- Responda todas las preguntas con la mayor franqueza y veracidad posible
- No deje de responder ninguna pregunta.
- La información que suministre es estrictamente confidencial, los resultados finales solo serán utilizados para la investigación. En ningún caso se publicarán como datos individuales.
- En caso de alguna duda consulte al encuestador.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO B-2. Pág. 3/3

Sexo: <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino		SI	NO
Item	Enunciado.		
1	La empresa utiliza tecnología de la información para sus procesos de compra y venta		
2	El personal de la empresa cuenta con conocimiento necesario en el área de tecnología de la información para el		
3	Las promociones y campañas publicitarias utilizadas por la empresa son atractivas		
4	La venta presencial o "de mostrador" utilizada por la empresa es efectiva		
5	La empresa le ofrece diversas formas de pago al realizar sus compras (cheque, efectivo, tarjeta, internet)		
6	La empresa le entrega los pedidos en el tiempo estipulado		
7	La empresa le presta atención y asistencia a través del correo electrónico		
8	La empresa cuenta con un sitio web		
9	El sitio web de la empresa es actualizado de manera periódica		
10	La empresa desarrolla promociones y publicidad a través de su sitio web		
11	La empresa ofrece un catálogo de productos y servicios dentro de su sitio web		
12	Usted puede realizar solicitud de cotizaciones de productos y servicios a través del sitio web de la empresa		
13	Usted puede realizar pedidos en línea a través del sitio web de la empresa		
14	Usted puede realizar pagos en línea dentro del sitio web de la empresa		
15	Usted puede solicitar el servicio de entrega a domicilio a través del sitio web de la empresa		
16	La empresa conecta sus sistemas de información con los de sus clientes para integrar los procesos de compra y venta		
17	Cree usted que un modelo de negocio basado en negocios electrónicos (e-business) en la empresa, se traduce en mejoras y ventajas para sus clientes		

CUESTIONARIO “C”

Estimado: **PROVEEDOR**

Por medio del presente me dirijo a Ud. muy cordialmente en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para responder un cuestionario con la finalidad de recabar información importante acerca de la empresa CYBER SERVICE y realizar un diagnóstico que pueda permitir evaluar el modelo de negocio actual de la empresa.

La información que proporcione es de suma importancia para la empresa ya que sobre la base de los resultados de este cuestionario, junto a otras actividades enmarcadas en este proyecto de investigación, se diseñarán estrategias que redundarán en mejoras para la organización.

El instrumento consta de dos partes: La primera parte se refiere a las instrucciones generales de cómo llenar el instrumento y la segunda parte consta del instrumento en sí.

Seguro de contar con su valiosa colaboración, y agradeciendo su tiempo y atención, queda de Ud,

Atentamente,

LIC. NELSON PALMERA

INSTRUCCIONES GENERALES

- Lea cuidadosamente cada enunciado antes de seleccionar una alternativa.
- Marque con una equis (X) la alternativa de su elección.
- Seleccione únicamente una sola opción para cada pregunta.
- Responda todas las preguntas con la mayor franqueza y veracidad posible
- No deje de responder ninguna pregunta.
- La información que suministre es estrictamente confidencial, los resultados finales solo serán utilizados para la investigación. En ningún caso se publicarán como datos individuales.
- En caso de alguna duda consulte al encuestador.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO B-3. Pág. 3/3

Sexo: <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino		SI	NO
Item	Enunciado.		
1	La empresa CYBER SERVICE utiliza tecnología de la información para sus procesos de compra y venta		
2	El personal de CYBER SERVICE cuenta con conocimiento necesario en el área de tecnología de la información para		
3	La empresa CYBER SERVICE ocupa su capacidad de producción al máximo		
4	La empresa CYBER SERVICE utiliza tecnología de la información en su proceso de producción		
5	Las estrategias de distribución y entrega de los pedidos de la empresa CYBER SERVICE son efectivas		
6	La empresa CYBER SERVICE cuenta con un sitio web		
7	El sitio web de la empresa CYBER SERVICE es actualizado de manera periódica		
8	La empresa CYBER SERVICE desarrolla promociones y publicidad a través de su sitio web		
9	procesos de compra y venta		
10	La empresa CYBER SERVICE compra su materia prima vía Web directamente de sus proveedores		
11	La empresa CYBER SERVICE recibe sus pedidos a tiempo de parte de sus proveedores		
12	La empresa CYBER SERVICE consulta vía web su estado de cuenta con proveedores		
13	La empresa CYBER SERVICE reserva pedidos vía Web automáticamente con sus proveedores		
14	La empresa CYBER SERVICE recibe autorización de créditos vía Web automáticamente de parte de sus proveedores		
15	La empresa CYBER SERVICE integra el flujo de trabajo con sus proveedores, distribuidores, etc		
16	La empresa CYBER SERVICE colabora, coopera y coordina sus procesos con sus proveedores, distribuidores, etc		
17	Cree usted que un modelo de negocio basado en negocios electrónicos (e-business) en la empresa CYBER SERVICE, se traduce en mejoras y ventajas para sus clientes, proveedores, distribuidores, etc		
18	De las ventas totales de la empresa ¿Qué porcentaje estimado representa la venta de productos de hardware? %		
19	De las ventas totales de la empresa ¿Qué porcentaje estimado representa la venta de productos de software? %		

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
COORDINACIÓN DE POSTGRADO.
ESPECIALIZACIÓN EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y
COMUNICACIONES**

Entrevista semi estructurada aplicada a: **GERENTES**

NOMBRE:	
CARGO:	
UNIDAD:	
FECHA:	

1. ¿Cuáles son los planes a corto, mediano y largo plazo con respecto a la incorporación de nuevas Tecnologías de la Información y Comunicaciones dentro de la empresa?
2. ¿Cómo gestiona la empresa las actividades de aprovisionamiento con sus proveedores?
3. ¿Cómo gestiona la empresa sus relaciones de servicio y atención al cliente, incluyendo servicios post venta, quejas y sugerencias?
4. ¿Cuál es la infraestructura tecnológica con que cuenta la empresa?
5. ¿A su juicio cuáles son los factores externos que dificultan el logro de los objetivos de la empresa?
6. ¿A su juicio cuáles son los factores externos que se pueden aprovechar para el logro de los objetivos de la empresa?
7. ¿De qué manera cree Ud. que se beneficiará la empresa con la implantación de un nuevo modelo de negocios basado en e-business?

ANEXO C
FORMATOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS

CARTA SOLICITUD DE VALIDACIÓN

Barquisimeto, Lunes, 04 de Mayo de 2009

Estimado Profesor:

Por medio de la presente me dirijo a usted en la oportunidad de saludarle y a la vez solicitar su amable colaboración en su condición de experto para la validación de los instrumentos que se anexan, los cuales forman parte del trabajo de investigación titulado: **Plan Estratégico para la transformación de un modelo de negocio tradicional a un modelo de negocios e-business para la empresa CYBER SERVICE ubicada en Barquisimeto Estado Lara.**

Asimismo, se anexa el cuadro de operacionalización de variables y el formato de validación.

Sus observaciones y recomendaciones en esta validación, serán de gran ayuda para la elaboración de la versión final del instrumento, por lo que se agradece altamente su colaboración.

Agradecido de antemano quedo de usted, muy atentamente,

LIC. NELSON ALEJANDRO PALMERA

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”
DECANATO DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
Y COMUNICACIONES

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UN MODELO
DE NEGOCIO TRADICIONAL A UN MODELO DE NEGOCIOS e-
BUSINESS PARA LA EMPRESA CYBER SERVICE UBICADA EN
BARQUISIMETO ESTADO LARA**

Formato de Validación del Instrumento por Expertos

Mayo 2009

Para efectos de evaluar la validez de los ítems de los instrumentos a ser utilizados en la investigación, se agradece revisar cada uno de acuerdo a los siguientes criterios, Ruiz Bolívar (1998):

- a) **Congruencia:** Correspondencia del ítem con el dominio de la variable a medir.
- b) **Claridad:** Se refiere a la redacción precisa y sencilla, fácil de comprender.
- c) **Tendenciosidad:** Propensión o inclinación del ítem hacia determinada respuesta.

Gracias,

LIC. NELSON ALEJANDRO PALMERA

CUESTIONARIO “A”

Ítem	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							
35							
36							
37							
38							
39							

CUESTIONARIO “B”

Ítem	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							

CUESTIONARIO “C”

Ítem	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							