RM5 2056

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

# PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR DE LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS EN VENEZUELA Y SU VALIDACIÓN EN LA APLICACIÓN AL CASO NEGOCIOSELECTRONICOS.BIZ

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello
por:

**FREDDY ALBERTO CANELON CASANOVA**
Como requisito parcial para optar al grado de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tutor: Hernán Contreras

**Caracas, Diciembre de 2010**

# AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, quien suscribe _HERNAN CONTRERAS___ titular de la cédula de identidad N° _81.456.523_, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización □ Maestría X titulado: "_***PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR DE LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS EN VENEZUELA Y SU VALIDACIÓN EN LA APLICACIÓN AL CASO NEGOCIOSELECTRONICOS.BIZ***__"

Presentado por el (la) ciudadano (a) FREDDY ALBERTO CANELÓN CASANOVA Titular de la cédula de identidad N° 14.742.015__, para optar al título de _MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En la ciudad deCaracas a los ___ días del mes de _____ del año dos mil _2010___.

_____

Firma

C.I: 81.456.523

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Urbanización Montalbán – La Vega – Apartado 29068
Teléfono: 4074264, Fax: 4074352
Caracas (1021) Venezuela

Dirección General de Estudios De Postgrado
Secretaria

# A C T A

Nosotros, Hernán Contreras (Tutor), Milagro Sanoja y Alberto Rodríguez, designados por el Consejo General de los Estudios de Postgrado el dia .... De....del 2010, para conocer y evaluar, en nuestra condición de Jurados Principales de la Tesis: ***"PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR DE LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS EN VENEZUELA Y SU VALIDACIÓN EN LA APLICACIÓN AL CASO NEGOCIOSELECTRONICOS.BIZ"***, presentada por el Ingeniero Freddy Alberto Canelón, C.I. 14.742.015, para el optar al título de Magister en Administración de Empresas.

a) Hemos leído el ejemplar de dicho trabajo que nos fue enviado oportunamente por el Director del Área

b) Después de haber leído dicho trabajo, presenciamos la exposición del mismo, el día ..... de ...del 2010, en la sede de la Universidad Católica Andrés Bello, por el Ingeniero Freddy Alberto Canelón, el cual ha tenido por objeto la defensa por parte del autor, de los conceptos, hipótesis, metodología y estructura del trabajo en referencia.

c) Hechas por nuestra parte las preguntas, aclaraciones correspondientes, una vez terminada la exposición, hemos considerado conveniente formalizar el siguiente veredicto.

# VEREDICTO

Consideramos la Tesis de Grado ***"PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR DE LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS EN VENEZUELA Y SU VALIDACIÓN EN LA APLICACIÓN AL CASO NEGOCIOSELECTRONICOS.BIZ",*** presentada por el Ingeniero Freddy Alberto Canelón, la cual fue calificada con una nota de: NUMERO EN LETRAS (xx) puntos.

En fe de los cual, nosotros los miembros del Jurado Principal designado para conocer la tesis de grado de Freddy Alberto Canelón, firmamos la presente acta a los xxxx días del mes de xxxx del ano xxxx

Hernán Contreras
C.I. 81456523

Milagros Sanoja
C.I.

Alberto Rodriguez
C.I.

# *DEDICATORIA*

***A Dios todopoderoso, que con su sabiduría y entendimiento me ha hecho abrir el camino de la luz y la vida***

***A mi querida abuela Ramona, que desde el cielo nos cuida día tras día***

***A mis padres Freddy y Alayde, por su guía, amor, comprensión y paciencia para lograr los objetivos trazados***

***A mis queridos hermanos Jose, Yhanosky, Alaymar y Yharimar por su compañía y apoyo para la culminación de mi proyecto.***

# AGRADECIMIENTOS

*A Dios Cristo, por siempre estar conmigo*

*A mi tutor Hernán Contreras por su sabiduría y guía desde el principio hasta el fin*

*A mi querida novia Yésica Gonzalez por su comprensión y servir de apoyo incondicional en los momentos claves.*

*A la profesora Paulina Riera Zamudio, por su paciencia, soporte y ser de gran ayuda en la culminación del trabajo de grado*

*A mis compañeros de postgrado, por sus aportes en la realización de este proyecto*

*A los presentes y ausentes que de alguna manera contribuyeron en todo para lograr mis metas*

## INDICE GENERAL

INDICE DE CUADROS ..... viii
INDICE DE FIGURAS ..... x
INDICE DE GRAFICOS ..... xi
RESUMEN ..... xiii
INTRODUCCION ..... 1
CAPITULO I. ..... 4
Planteamiento del problema ..... 4
Formulación del problema ..... 7
Palabras claves ..... 7
Objetivos ..... 7
Justificación ..... 8
Marco Conceptual ..... 9
CAPITULO II. Marco teórico ..... 10
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN ..... 10
BASES CONCEPTUALES ..... 11
MODELOS DE NEGOCIO ..... 11
NEGOCIOS ELECTRONICOS ..... 14
Concepto ..... 14
Estructura ..... 15
Tipos ..... 18
Escenarios ..... 20
Modelos de Negocios en internet según Michael Rappa ..... 21
CREACION DE VALOR Y EL INTERNET ..... 22
PLANIFICACION ESTRATEGICA ..... 24
Conceptos ..... 24
Lineamientos estratégicos ..... 28
Análisis interno ..... 31
Análisis del entorno ..... 36
Matriz DOFA ..... 42
LA ESTRATEGIA DIGITAL Y LAS APLICACIONES ASESINAS ..... 44
Conceptos ..... 44
La información como bien público ..... 48
Estrategia digital ..... 48

Porter y la Era digital.....49
Las nuevas fuerzas.....51
Formas de competir.....52
Diseño de una aplicación asesina.....55

CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....61

Definición.....61
Variables.....63
Perspectivas.....65

LOS NEGOCIOS ELECTRONICOS EN VENEZUELA.....73

CAVECOM.....78

CAPITULO III. Marco Metodológico.....79

Diseño y tipo de investigación.....79
Población y Muestra.....81
Variables del estudio.....82
Técnicas de recolección, análisis y procesamiento de datos.....83
Resultados esperados.....86
Consideraciones éticas.....87

CAPITULO IV. Resultados.....88

Resultados de las encuestas.....88
Resultados de las entrevistas.....120

CAPITULO V. Propuesta Modelo de Planificación Estratégica para las empresas de Negocios Electrónicos en Venezuela.....138

Desarrollo del Modelo Propuesto.....140

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....167

BIBLIOGRAFIA.....171

ANEXOS.....176

## INDICE DE TABLAS

Tabla #1 Lineamientos estratégicos ..... 29
Tabla #2 La misión del negocio ..... 29
Tabla #3 Resultados de estrategias a través del modelo D.O.F.A ..... 43
Tabla #4 Planificación Estratégica Vs Estrategia Digital ..... 50
Tabla #5 Agentes e-business ..... 54
Tabla #6 Indicadores de los temas financieros estratégicos ..... 67
Tabla #7 Variables de estudio ..... 83
Tabla #8 Respuestas a la Pregunta #1 ..... 120
Tabla #9 Respuestas a la Pregunta #2 ..... 121
Tabla #10 Respuestas a la Pregunta #3 ..... 122
Tabla #11 Respuestas a la Pregunta #4 ..... 123
Tabla #12 Respuestas a la Pregunta #5 ..... 123
Tabla #13 Respuestas a la Pregunta #6 ..... 124
Tabla #14 Respuestas a la Pregunta #7 ..... 125
Tabla #15 Respuestas a la Pregunta #8 ..... 126
Tabla #16 Respuestas a la Pregunta #9 ..... 127
Tabla #17 Respuestas a la Pregunta #10 ..... 127
Tabla #18 Respuestas a la Pregunta #11 ..... 128
Tabla #19 Respuestas a la Pregunta #12 ..... 129
Tabla #20 Respuestas a la Pregunta #13 ..... 130
Tabla #21 Respuestas a la Pregunta #14 ..... 130
Tabla #22 Respuestas a la Pregunta #15 ..... 131
Tabla #23 Respuestas a la Pregunta #16 ..... 132
Tabla #24 Respuestas a la Pregunta #17 ..... 132
Tabla #25 Respuestas a la Pregunta #18 ..... 133
Tabla #26 Respuestas a la Pregunta #19 ..... 134
Tabla #27 Respuestas a la Pregunta #20 ..... 134

Tabla #28 Respuestas a la Pregunta #21 ..... 135
Tabla #29 Respuestas a la Pregunta #22 ..... 135
Tabla #30 Respuestas a la Pregunta #23 ..... 136
Tabla #31 Matriz de Necesidades de las empresas de Negocios Electrónicos ..... 142
Tabla #32 Análisis de la Información obtenida a través de las observaciones sobre la identificación de la Cadena de Valor para las empresas de Negocios Electrónicos en Venezuela ..... 150
Tabla #33 Análisis de la Información obtenida de las observaciones sobre la identificación de las capacidades medulares ..... 153
Tabla #34 Oportunidades y Amenazas basado en las tendencias ..... 155
Tabla #35 Oportunidades y Amenazas resultantes del análisis de la Industria..... 157
Tabla #36 Oportunidades y amenazas en relación a las cuatro perspectivas..... 159
Tabla #37 Fortalezas y debilidades en relación a las cuatro perspectivas ..... 160
Tabla #38 Cruce de variables. Perspectiva de los Accionistas y Amenazas resultantes del análisis de la Industria ..... 161
Tabla #39 Cruce de variables. Perspectiva de los Clientes ..... 162
Tabla #40 Cruce de variables. Perspectiva de los Procesos Internos..... 162
Tabla #41 Cruce de variables. Perspectiva de los Procesos de Formación..... 163
Tabla #42 Estrategias desde las perspectivas del BSC. Accionistas y Clientes..... 163
Tabla #43 Estrategias desde las perspectivas del BSC. Procesos Internos y Formación 164
Tabla #44 Desglose desde las perspectivas del BSC. ..... 166

## INDICE DE FIGURAS

Figura #1. Integración del e-business..... 16
Figura #2. Relación entre los Sistemas y Aplicaciones ..... 16
Figura #3. Concepto de Portal..... 17
Figura #4. Un proceso formal de planificación estratégica..... 26
Figura #5. Definición de una estrategia de negocios ..... 28
Figura #6. Modelo Genérico de propuesta de valor al cliente ..... 31
Figura #7. Propuesta de valor al cliente ampliado para una unidad de negocios..... 32
Figura #8. Cadena de valor ..... 33
Figura #9. Cinco fuerzas de Porter..... 40
Figura #10. Las nuevas fuerzas..... 51
Figura #11. Procesos Con Internet Vs Sin Internet..... 54
Figura #12. Las tres etapas del diseño de una aplicación asesina..... 55
Figura #13. Los doce principales principios del diseño de aplicaciones asesinas ..... 55
Figura #14. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral..... 65
Figura #15. Indicadores Centrales. Perspectiva de cliente..... 68
Figura #16. Modelo Genérico de propuesta de valor al cliente ..... 69
Figura #17. Perspectiva del proceso interno. Modelo genérico de la cadena de valor 71
Figura #18. Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento..... 72
Figura #19. Propuesta Modelo de Planificación Estratégica adaptado a los Negocios Electrónicos..... 138
Figura #20. Cadena de valor actual del sector de Negocios Electrónicos en Venezuela..... 146
Figura #21. Cadena de valor propuesta para el sector de Negocios Electrónicos en Venezuela..... 148
Figura #22. Temas Estratégicos para el sector de Negocios Electrónicos en Venezuela165

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico #1. Nivel Conocimiento de los Lineamientos Estratégicos de la empresa .... 88

Grafico #2. Nivel de conformidad con la estructura organizativa de la empresa ..... 90

Grafico #3. Nivel de conformidad con la cantidad de personal de la empresa..... 91

Grafico #4. Nivel académico de personal que labora en la empresa ..... 92

Grafico #5. Nivel de conformidad con la cantidad de productos ofrecidos al cliente 93

Grafico #6. Nivel de conformidad con la calidad de los productos ofrecidos al cliente 94

Grafico #7. Nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes ..... 96

Grafico #8. Nivel de percepción de tenencia de diferenciadores para con la competencia..... 97

Grafico #9. Nivel de percepción de los precios e relación a los competidores..... 98

Grafico #10 Nivel de percepción de la calidad e relación a los competidores..... 100

Grafico #11. Nivel de percepción del posicionamiento de marca en relación a los competidores ..... 101

Grafico #12. Nivel de percepción del fortalecimiento de aspectos internos para diferenciarse de los competidores ..... 102

Grafico #13. Nivel de percepción del fortalecimiento de aspectos externos para diferenciarse de los competidores ..... 103

Grafico #14. Nivel de percepción de la rivalidad entre los competidores ..... 105

Grafico #15. Nivel de percepción de las amenazas de nuevos competidores..... 106

Grafico #16. Nivel de percepción del poder de los proveedores ..... 107

Grafico #17. Nivel de percepción de la influencia de las regulaciones gubernamentales..... 109

Grafico #18. Nivel de percepción de sobre las oportunidades que ofrece el mercado de los negocios electrónicos..... 110

Grafico #19. Nivel de percepción de amenazas para el sector..... 111

Grafico #20. Nivel de percepción de la influencia de los productos sustitutos ..... 112

Grafico #21. Nivel de claridad de los objetivos estratégicos de la empresa..... 113

Grafico #22. Nivel de percepción sobre la adecuación de las metas a los objetivos de la organización

# RESUMEN

**Autor: Freddy Alberto Canelón**

**Propuesta de desarrollo de un Modelo de Planificación Estratégica del sector de los Negocios Electrónicos en Venezuela y su validación en la aplicación al caso *NegociosElectronicos.biz***

El objetivo central de la investigación se basa en la formulación de una propuesta de desarrollo de un modelo de Planificación Estratégica, enmarcada dentro del sector de los Negocios Electrónicos en Venezuela y su validación en la aplicación al caso de la empresa NegociosElectronicos.biz, con el propósito de tener un marco de referencia y así impulsar un crecimiento viable y sostenido a mediano y largo plazo, agregando valor a las empresas venezolanas que lo requieran. Por lo anterior, se planteó un marco teórico que abarca los temas: Negocios Electrónicos, Planificación Estratégica, Balance Scorecard y Estrategia Digital. El esquema metodológico que se aplicará es de tipo factible, transversal, de investigación y desarrollo, y documental por la obtención de la información de diversas fuentes documentales. Las muestras a tomar en cuenta se fundamentarán en empresas dedicadas a los Negocios Electrónicos, un total de 21 empresas, con casa matriz en Venezuela. Se delimitará el estudio a dos tipos de servicios: Sitios Web y Publicidad por Internet. El análisis estará definido en tres etapas, como lo son *diagnóstico*, donde se estudiará la situación actual de las empresas, el análisis interno y el análisis del entorno con la proyección de lo que tiene y a lo que desea llegar en un futuro; *la fase de diseño y desarrollo*, que implica la formulación, evaluación y definición de las estrategias, y *la recomendación para la implantación*, que implica proponer el plan de acción, que incluya la cartera de proyectos o iniciativas estratégicas para cumplir con los objetivos haciendo seguimiento y ajustes a la estrategias definidas

anteriormente. Se utilizará el Cuadro de Mando Integral o Balace Scorecard como herramienta base para el desarrollo de las estrategias e iniciativas técnicas y políticas que guiarán a las empresas a la consecución de los objetivos planteados.

# INTRODUCCION

Es conocido a nivel mundial que la historia de la tecnología ha estado envuelta en inesperadas y decisivas consecuencias. En muchos de los avances, los cambios no son desarrollados gradualmente sino a grandes escalas.

La aparición de Internet es uno de los inventos más revolucionarios de la actualidad, que ha obligado a las empresas a adaptarse de manera inmediata para seguir estando en el mercado y satisfaciendo de igual forma las necesidades de sus clientes.

Unos de los grandes cambios, basados propiamente en el internet, es el avance de la tecnología de información y comunicaciones para la creación de innumerables herramientas que actualmente, están siendo creadas para optimizar los procesos, modificar sistemas, disminuir costos, optimizar recursos y generar mayor rentabilidad a los empresarios.

El manejo, control y monitoreo de la información ha causado impacto, que en conjunto con la Internet, ha estado llevando a las empresas a migrar sus sistemas tradicionales a sistemas donde el principal conector es la tecnología de la información. Los procesos han tenido que ser adaptados de acuerdo a lo que el exige el mercado, los más aptos para el desarrollo sostenido y viable de las empresas; rompiendo con paradigmas que existían antes de la aparición de la Internet, según el momento.

Los fenómenos de digitalización de datos y la globalización han comenzado a adquirir mayor fuerza, y están influyendo de una manera significativa en la forma como las empresas deben adaptarse y sacarle provecho al entorno, en el cual, el avance de la tecnología nos ha involucrado.

De lo antes mencionado, se inicia lo que se conoce como Negocios Electrónicos, que es una de las formas de adaptación a la tecnología y generación de mercados, y que actualmente ha crecido de manera exponencial. A su vez, se están generando lo

que se ha denominado Aplicaciones Asesinas, que de una u otra forma han propiciado la caída de empresas con modelos tradicionales de manejo de información.

Es por ello, y ahora más que nunca que, las estrategias de las empresas han adquirido una mayor relevancia. La apertura de los mercados y la aceleración de los cambios tecnológicos ha impulsado una competencia. El planteamiento de las estrategias acertadas resulta fundamental para la sobrevivencia y la prosperidad de cualquier negocio.

Al igual que otros países, Venezuela no se escapa de las tendencias de mercado global, y se le hace igualmente imprescindible a las empresas venezolanas tener un planteamiento estratégico coherente con los avances tecnológicos si se quieren mantener y sobrevivir ante estos avances.

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar una propuesta de modelo de planificación estratégica para los negocios electrónicos localizados en Venezuela. Bajo una investigación de proyecto factible se hará un estudio a 21 empresas venezolanas, que trabajan enmarcadas en los siguientes servicios: Sitios Web y Publicidad por Internet,

El trabajo estará estructurado en cinco capítulos, de los cuales el capítulo I se enfocará en la formulación del problema, la justificación y los objetivos planteados; el capítulo II definirá los principios teóricos sobre las Planificación Estratégica, Cuadro de Mando Integral, estrategias digitales en los cuales nos basaremos para la formulación del modelo estratégico, además de mostrar lo referente a los negocios electrónicos, conceptos y estructura.

Se tomarán en cuenta estudios anteriores, cuyo aporte será de gran importancia para comprender el escenario de la planificación estratégica y su significado en la gestión de las empresas a estudiar, así como introducir y aplicar al Cuadro de Mando Integral en las diferentes fases de desarrollo del modelo.

En el capítulo III se desarrollará la metodología de investigación con los procedimientos, instrumentos y técnicas a implementar, para obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos.

El capítulo IV incluye el estudio de las empresas en estudio, y mostrará los siguientes aspectos: a) Presentación, da a conocer información de las empresas; b) Planteamiento Estratégico, indica cuál es la misión, visión y objetivos de las empresa; c) Diagnóstico, utilizando el Cuadro de Mando Integral da a conocer cuál es la situación actual de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades para alcanzar sus objetivos, d) Revisión del planteamiento estratégico, verificar si la empresa está alineada con sus misión y visión, e) análisis del entorno, que determina bajo qué condiciones de mercado se encuentra la empresa en Venezuela y globalmente, f) formulación del plan estratégico a seguir para alcanzar el futuro deseado.

El Capítulo V revelara el modelo propuesta de planificación estratégica aplicada a los negocios electrónicos

El Capítulo VI tendrá como objetivo presentar las conclusiones y recomendaciones, producto de la investigación y análisis realizado.

Por último se mostrarán los datos bibliográficos de los libros, revistas, páginas de internet y tesis consultadas durante el transcurso de la investigación, así como también los anexos que sustentarán el análisis a realizar.

# CAPITULO I

# EL PROBLEMA

## *Planteamiento del Problema*

En la actualidad el desarrollo de nuevas tecnologías de información han generado cambios profundos en la manera de hacer negocios. Esto se debe, a que dichas tecnologías ha sido una herramienta fundamental para la consecución de resultados en un tiempo más corto, en forma más eficiente, cada vez con menos recursos y un mayor alcance. En realidad es, en definitiva, lo que muchos directivos, dueños, presidentes, y directivos de las empresas o negocios propios, han estado esperando para sus organizaciones. El impacto tecnológico se traduce en reducción de costos, y una mayor rentabilidad.

La tendencia del mercado es ser cada vez más competitivo, tener capacidad de respuesta oportuna y satisfacer a los clientes en todos sus aspectos; facilidades de pago, comodidad, calidad, precio, entre otros. Es por ello que las tecnologías de la información, basadas en Internet, herramientas de software, etc. juegan un papel cada vez más significativo.

Muchos autores nos hablan de cómo ha impactado, a nivel de negocio, el avance de la tecnología y la tendencia del mercado. Según Petrella (2005) el desarrollo explosivo de las tecnologías de la información aplicadas a los negocios tradicionales y la aparición de Internet como medio para realizar operaciones comerciales a escala mundial, ha cambiado de manera radical las formas de relacionarse entre empresas, consumidores y gobierno, generando un antes y un después. Un punto de inflexión entre los dos milenios.

Las organizaciones como sistemas están abriéndose cada vez más a su relación con el contexto económico, social y político en el que están inmersas. Las barreras que limitaban esa relación a nivel de aspectos físicos de la misma, parecen estarse

cayendo. Las relaciones virtuales entre diferentes agentes, están teniendo un creciente impacto sobre la industria y el comercio desde fines del siglo pasado.

Según Swift (2002) la verdadera explosión de nuevas formas de operar en los negocios, tiene que ver con las tecnologías que han potenciado las relaciones entre diferentes organizaciones.

La convergencia de varias tecnologías relacionadas con la informática inter-empresarial y las comunicaciones globales, ha producido una revolución en la demanda de información y de nuevos canales de comercialización, produciendo un proceso de "desintermediación" de gran impacto sobre los negocios futuros comenta Couce (1999).

Por todo lo anterior es posible sintetizar que la internet aporta facilidades para facultar el contacto virtual, permitiendo generar numerosas maneras de ejecutar transacciones vía electrónica entre cada una de las partes involucradas.

Esto a su vez genera nuevas transformaciones para incorporar los procesos internos de gestión de una organización con los elementos o agentes externos, y principalmente con sus clientes y proveedores. Dicha incorporación o integración, en conjunto con un aporte tecnológico significativo, está originando saltos cualitativos relevantes en términos de tiempos de operación, costos de operación y calidad de los servicios, que deben ser estudiados de manera integrada.

El gran auge de la tecnología y la tendencia del mercado han generado nuevas formas de hacer negocios. Ello, ha propiciado, que se vea con detalle, como se ha estado desarrollando la planificación estratégica de las empresas donde su objetivo principal son servicios vía *web* y ver si esta sigue generando las estrategias adecuadas a los cambios, que por el desarrollo tecnológico en las que se encuentran inmersas, cada vez son más rápidos.

Venezuela no se escapa de las demandas y cambios del mercado global de los negocios electrónicos, y aunque no se tengan las mismas condiciones de los países más desarrollados, las empresas ubicadas en nuestro país deben buscar la manera de poder adaptarse a los cambios tecnológicos e incluso buscar áreas de mejora del mercado y explotarlas al máximo, si quieren perdurar en el tiempo. Es por esta razón

que la planificación estratégica en las empresas venezolanas de negocios electrónicos juega un papel importante y debe ser estudiada con detalle para la generación de estrategias cada vez más competitivas.

Según Goncalves (2009), solo el 65% de las empresas venezolanas tiene presencia en la *web*. La penetración de sitios de internet es menor en empresas pequeñas (50%), pero este grupo es mayor en el universo. El 40% de las empresas no tienen un modelo de negocio asociado a internet. Y por otro lado la cultura digital del venezolano no está muy desarrollada.

Hay que tener confianza en el uso de medios electrónicos, es una herramienta relativamente novedosa, que trae muchas ventajas y muchos beneficios. La Cámara Venezolana de Comercio Electrónico está abierta para todas aquellas personas que quieran incorporarse a este tipo de mercado comenta Briceño (2005).

La propuesta de un modelo de planeación estratégica, adaptado a las nuevas formas de hacer negocios, y considerando la manera en que los proveedores, clientes y competidores están haciendo negocio electrónicamente en Venezuela, es la opción que se le brindara a las empresas de dicho sector, para lograr desarrollar un sistema sólido que aporte el valor esperado.

Se evaluará la pertinencia del Cuadro de Mando Integral como sistema base para la generación de un modelo de planificación estratégica que se ajuste a las necesidades de las empresas a estudiar.

Las empresas de estudio estarán localizadas en Venezuela, donde en la actualidad hay un considerable número de empresas dedicadas a los negocios electrónicos, que se ven en la necesidad de formular, construir o adaptar un modelo estratégico que satisfaga sus necesidades factible y financieramente.

Una de las empresas del sector que serán estudiadas para el desarrollo de la propuesta es negocioselectronicos.biz. A esta empresa se le realizará un estudio de factibilidad de aplicación del modelo de planificación desarrollado.

### *Formulación del problema*

Como se ha mencionado anteriormente, el uso de las TIC y el comercio se han venido relacionando constantemente, por lo que las empresas deben estar preparadas estratégicamente para seguir cumpliendo con sus objetivos. Para ello es interesante hacerse la siguiente pregunta:

¿Cómo hacer una respuesta apropiada a las necesidades de adaptación de cambios en lo que se refiere a planificación estratégica para las empresas de negocios electrónicos en Venezuela? Caso NegociosElectronicos.biz

### *Palabras claves*

Negocio electrónico, modelo de negocio, valor agregado, cuadro de mando integral, organización, empresa, PYME, indicadores, factores, actores, entorno, e-negocios, comercio electrónico, e-comercio, marketing por internet, e-marketing, diseño Web, B2B, B2C, B2B2C, e-gestión, e-servicios, e-offshore, Cavecom-e, modelo, planificación estratégica, Venezuela.

### *Objetivos del Proyecto*

#### *Objetivo General*

Desarrollar una Propuesta de un Modelo de Planificación Estratégica para empresas en el área de los Negocios Electrónicos localizadas en Venezuela.

#### *Objetivos Específicos*

- Realizar un diagnóstico acerca de la situación actual de las empresas de negocios electrónicos localizadas en Venezuela.

- Identificar los modelos de planificación estratégica y la gestión de negocio que desarrollan las empresas de negocios electrónicos localizadas en Venezuela.
- Realizar un análisis situacional de las empresas de negocios electrónicos localizadas en Venezuela.
- Determinar un plan de acción estratégico para materializar el futuro deseado en los escenarios previstos para la empresa negocioselectronicos.biz.

***Justificación de la investigación***

Una propuesta de desarrollo de un Modelo de Planificación Estratégica del sector de los negocios electrónicos en Venezuela y su validación en la aplicación al caso NegociosElectronicos.biz es pertinente, por cuanto esta compañía como parte de su proceso evolutivo y de crecimiento muestra una tendencia a evaluar sus procesos continuamente en busca de mejores resultados.

Eludir esta realidad organizacional puede ocasionar que compañías del negocio electrónico pierdan la oportunidad de visualizar y desarrollar una ventaja competitiva con la detección temprana de posibles cambios que deban implantarse en el modelo de planificación estratégica, siendo éste uno de los factores que contribuye a mejorar la rentabilidad de la misma.

Desde el punto de vista estratégico y práctico para la empresa, del resultado de esta investigación podrían derivarse importantes conclusiones y recomendaciones, que sentarían las bases para consolidar o redefinir una propuesta de desarrollo de un modelo de planificación estratégica del sector de los negocios electrónicos en Venezuela.

Desde el punto de vista teórico, los resultados de esta investigación servirán para comprender mejor de un modelo de planificación estratégica en la captación y consolidación de los clientes.

Desde el punto de vista metodológico, éste estudio servirá como parámetro de referencia para estudios posteriores

*Marco Conceptual*

1. Análisis de la situación actual de la Planificación Estratégica del sector de los negocios electrónicos en Venezuela y definición del futuro deseado

   a) Modelo de negocio actual

   b) Diferenciadores actuales

   c) Futuro deseado:

      - Nueva Propuesta de Valor para los Clientes
      - Nueva Red o Cadena de Valor
      - Misión y Visón
      - Objetivos y Metas a Lograr (Mapa Estratégico)

2. Análisis Interno a la luz del futuro Deseado

   a) Evaluación de fortalezas y debilidades

   b) Herramientas para el análisis interno del sector

   c) Cadena de Valor

3. Análisis del Entorno a luz del Futuro Deseado

   a) Escenario actual

   b) Escenarios futuros y las oportunidades y amenazas que plantean en relación a los diferenciadores, modelo de negocio deseado, objetivos y metas planteados

4. Plan de Acción Estratégico para Materializar el Futuro Deseado en los Escenarios Previstos

5. Implantación, Seguimiento y Ajuste de la Estrategia.

# CAPITULO II

# MARCO TEÓRICO

## Antecedentes de investigación

La revisión bibliográfica indica que son pocos los estudios de postgrado que se pueden ubicar en el área del conocimiento que intenta abordar este proyecto de investigación como una propuesta de desarrollo de un Modelo de Planificación Estratégica del sector de los negocios electrónicos en Venezuela y su validación en la aplicación al caso *NegociosElectronicos.biz.*

El principal antecedente lo constituye el trabajo de grado de Vargas (2003) titulado "DISENO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE CARACAS" elaborado con el fin de optar al título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Este estudio de tipo Investigación y Desarrollo, se planteó como objetivo Proponer un plan estratégico a las microempresas del sector de telecomunicaciones, específicamente las provenientes de CANTV, para el desarrollo sostenible, viable y exitoso a mediano y largo plazo.

En su estudio Vargas a través de entrevistas, cuestionarios, tormenta de ideas y observación directa detectó algunas deficiencias en relación a factores que inciden en la calidad del servicio y métodos mediante los cuales se realizan los procesos.

En las recomendaciones, Vargas señala que se siga desde las etapas más tempranas de cualquier proyecto el modelo de planificación estratégica propuesto a fin de desarrollar una buena gestión de mantenimiento. Además agrega que dicho modelo puede ser adaptado a cualquier empresa del sector, siempre y cuando se consideren las características particulares de cada caso. Finalmente, señala que una vez diseñado

e implementado el modelo de planificación estratégica, se deben establecer mecanismos de monitoreo de la calidad del mismo.

Estas conclusiones y recomendaciones previamente citadas orientaron la formulación de este proyecto de investigación así como la identificación de distintas fuentes documentales para la elaboración del marco teórico. Además proporcionará una ayuda para la conformación del desarrollo metodológico requerido para el logro de los objetivos planteados.

## Bases Conceptuales

### *Modelos de Negocio*

De acuerdo al autor Gary Hamel en su obra Liderizando la Revolución (2001), toda compañía se compone de 4 modelos distintos: *el modelo operativo*, es decir, lo que los empleados hacen todos los días, como están organizados, que actividades llevan a cabo, como tratan con clientes y que procesos manejan. Encima del modelo de operativo está el *modelo de negocio*, que representa las elecciones conscientes o inconscientes, que la compañía haya hecho acerca de los diversos componentes de su concepto de negocio. Encima del modelo de negocio está el *modelo mental* que abarca todas las creencias que abriga a los individuos acerca de que impulsa el éxito en su industria y por encima del modelo mental es el *modelo político* que es la manera como se distribuye el poder en la organización, y en particular el poder de imponer modelos mentales.

Un poco más específico, el autor trata la innovación, no como la creación de un nuevo producto o servicio, sino más bien un concepto de negocio. Hablar de bloques de construcción de este y un modelo de negocio es hablar del mismo tema. La innovación conceptual es la capacidad de crear conceptos de negocios radicalmente distintos o nuevas maneras de diferenciar los existentes.

Aquí mencionamos algunos conceptos de modelos de negocios según varios autores:

Guler y Singh (2000:19) definen formalmente el término de modelo de negocio como: "una configuración única de elementos que abarcan las metas, estrategias, procesos, tecnologías y estructura de la organización, concebidas para crear valor para los clientes y por ende, competir exitosamente en un mercado en particular"

Amit y Zott (2001: 511) especifican que un modelo de negocio debe "describir el contenido, estructura y gobierno de la transacciones diseñadas, así como la creación de valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio"

Para Mahadevan (2000) el concepto de un modelo de negocio es la unión de tres elementos: la fuente de valor, la cual identifica la proposición de valor de los compradores, vendedores, y los creadores de mercados y portales en el contexto de Internet; la fuente de ingresos constituido por un plan para asegurar la generación de rentas para la organización; y la fuente logística, la cual cubre varios temas relacionados con el diseño de la cadena de suministro de la empresa. Argumenta que la supervivencia de la empresa proviene de la robustez de su fuente de valor, la cual influye sobre la fuente de ingresos y la logística.

Por otro lado, Amit y Zott (2001), a diferencia de Guler y Singh (2000) y Mahadevan (2000), consideran que el modelo de negocio se refiere a la creación de valor únicamente, e identifican el concepto de modelo de rentabilidad como la forma en la cual un modelo de negocio permite la generación de rentas.

Para Chesbrough y Rosenbloom (2002), el modelo de negocio tiene las siguientes funciones:

a) Articular la **proposición de valor**, esto es, el valor creado para los usuarios del modelo por el producto (bien y/o servicio) ofrecido usando la tecnología.

b) Identificar un **segmento del mercado**, para dichos usuarios el uso de la tecnología debe ser útil y la empresa debe obtener ingresos por el ofrecimiento de la misma.

c) Definir la **estructura de la cadena de valor** que la empresa necesita para crear y distribuir su producto y determinar los activos complementarios necesarios para apoyar la posición de la empresa.

d) Estimar la **estructura de coste** y los **beneficios potenciales** para ofrecer su producto, teniendo en cuenta la proposición de valor y la estructura de la cadena de valor elegida.

e) Describir la posición de la empresa dentro del **sistema de valor**, relacionando proveedores y clientes.

f) Formular la **estrategia competitiva** a través de la cual la empresa innovadora será más competitiva y obtendrá una ventaja sostenible.

Para Porter (2001:71) si las empresas, sobre todo en el mundo Internet, quieren establecer y mantener un posicionamiento estratégico distintivo, básico para la creación de valor, necesitan seguir seis principios fundamentales: elegir una meta adecuada (*right goal*), proposición de valor, cadena de valor distintiva, *trade-offs*, ajuste de todos los elementos que conforman la empresa, continuidad en la dirección.

Rayport y Sviokla (1996:15-16), entienden que las empresas han de adoptar un conjunto actualizado de principios orientadores, dado que en un mercado electrónico muchos de los axiomas económicos que han servido de orientación han sufrido una modificación, por ello proponen cinco principios a considerar: la **ley de los activos digitales**: los activos digitales, a diferencia de los físicos, no se agotan con su consumo. **Nuevas economías de escala**: la cadena de valor virtual redefine las economías de escala, a pesar de exigir en muchos casos costes fijos elevados permite que pequeñas empresas consigan unos reducidos costes variables unitarios para bienes y servicios en mercados dominados por las grandes empresas. **Nuevas economías de alcance**: las empresas pueden redefinir las economías de alcance

aprovechando un único conjunto de activos digitales para proporcionar valor en múltiples y dispares mercados. **Reducción del coste de las transacciones**: ya que la capacidad de procesamiento por unidad de coste en los microprocesadores no para de crecer. Así, las empresas pueden realizar un seguimiento de una información a coste muy bajo. Volver a **equilibrar la oferta y la demanda**: como las empresas reúnen, organizan, seleccionan, sintetizan y distribuyen información en el mercado electrónico y al mismo tiempo controlan el flujo de información de los productos físicos, así satisfarán los deseos de los clientes, y la oferta se adaptará a la demanda.

## *Negocios Electrónicos*

### *Conceptos*

De acuerdo a la Sociedad Europea de la Información (2009) el negocio electrónico va mucho más allá del mundo del comercio electrónico. Cada día son más las empresas que recurren a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para conectar entre sí sus procesos y sistemas: a) internamente, al crear redes entre sus departamentos para lograr una mayor eficacia, mejores productos y servicios más adecuados; b) con los procesos y sistemas de sus proveedores, distribuidores y demás socios, lo que permite una eficacia aún mayor; c) con las autoridades públicas, reduciendo así la burocracia tanto en el sector público como en el privado; y d) con sus clientes, para poder reaccionar con mayor inmediatez ante las tendencias del mercado y vender sus productos y servicios por todo el mundo.

Lo anterior da una idea de lo que implica un negocio electrónico, o cual es su alcance, más no lo define en forma concreta. Existen varias definiciones de lo que significan los negocios electrónicos como esencia, entre ellas tenemos:

Según Challe (2009) se denomina negocio electrónico a la integración de herramientas basadas en tecnologías de información y comunicación (llamadas

paquetes de software) dentro de una compañía con el propósito de mejorar su funcionamiento.

Negocio Electrónico es una transformación de los procesos internos y externos de la empresa mediante el uso de las tecnologías de información y comunicaciones, PROMPERU (2009)

Upsidecorp (2009) señala que un negocio electrónico se compone de distintos modelos de negocios dirigidos a optimizar las relaciones comerciales con los clientes, los proveedores, y los distribuidores.

La transformación de los procesos de una organización para entregar el valor del cliente adicional a través de la aplicación de las tecnologías, filosofías y paradigma de la informática de la nueva economía, wikibooks (2009).

### *Estructura del Negocio Electrónico*

No se puede hablar de negocio electrónico cuando se está dentro de una empresa. Negocio electrónico es un negocio basado en colaboración con el exterior, sea con consumidores o con proveedores, pero en cualquier caso deben estar involucrados agentes fuera de control de la empresa como elemento esencial de su definición.

Por otra parte, internet trata de la innovación e integración, innovación en estructura de costos, ventas, marketing, logística, entre otros. Pero las empresas no podrán innovar a menos que integren la tecnología Web con los procesos de su negocio y servicios al cliente para obtener la propuesta de valor para los clientes.

Según Manzanera (2001) hay que tomar en cuenta que el negocio electrónico trata de la optimización continua de la propuesta de valor de la empresa, y de la restructuración de la cadena de valor mediante la adopción de la tecnología de la información y telecomunicaciones alrededor de internet, mientras que el comercio electrónico trata de la utilización de internet para facilitar los procesos de compra y venta.

Actualmente los sistemas de negocios electrónicos están siendo integrados al área de negocios electrónicos, como se observa en la Figura #1. Los paquetes de SCM aportan los sistemas necesarios para gestionar y optimizar la relación con los proveedores; los paquetes CRM aportan los de los clientes y consumidores. Los BI obtienen información relevante de todos los datos capturados en las transacciones de la empresa, y la utiliza para micro segmentación de mercados, optimizar campañas de marketing, etc.

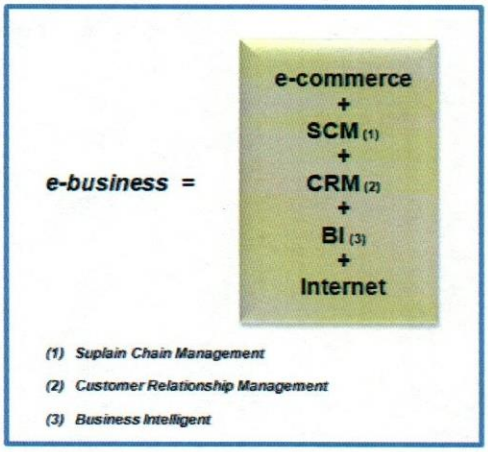



***Figura #1.*** **Integración del los negocios electrónicos.** Tomado de "La Tecnología de la Información en la Nueva Economía" (p.88) por Leandro Pérez Manzanera (2001).

La Figura #2 esquematiza la relación entre los sistemas y aplicaciones que se mencionaron con anterioridad.

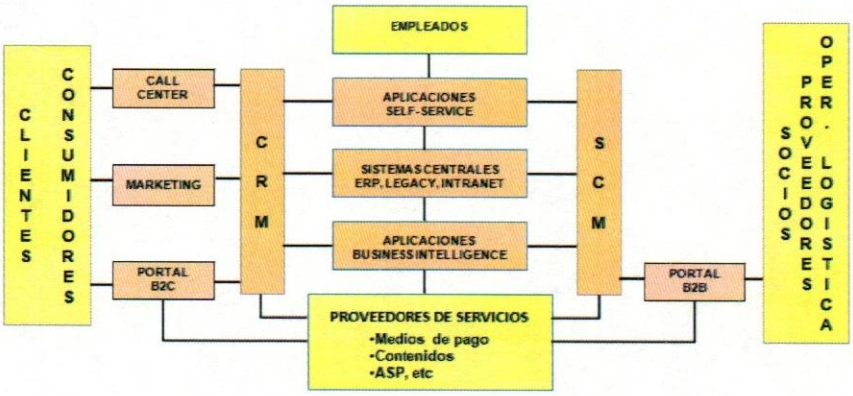



***Figura #2.*** **Relación entre los Sistemas y Aplicaciones.** Tomado de "La Tecnología de la Información en la Nueva Economía" (p.89) por Leandro Pérez Manzanera (2001)

Por otro lado, existe un concepto que se debe tomar en cuenta: *Portal,* el cual significa, toda plataforma informática en la que las empresas y organizaciones desarrollan sus negocios electrónicos. Ver Figura #3

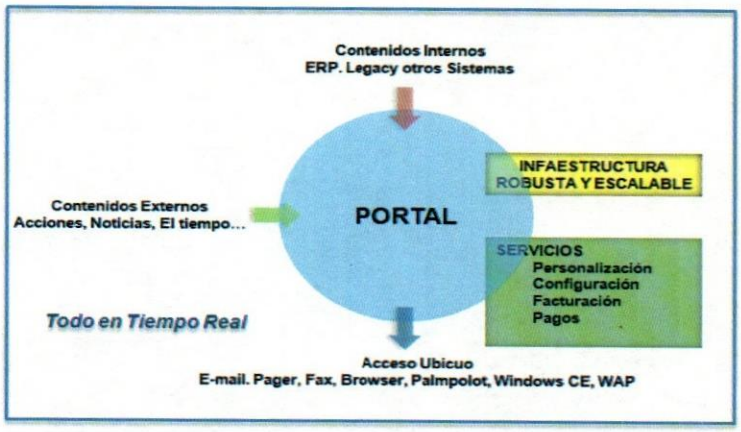



***Figura #3.*** **Concepto de Portal**. Tomado de "La Tecnología de la Información en la Nueva Economía" (p.89) por Leandro Pérez Manzanera (2001)

A continuación se definirán con más detalle algunos de los conceptos de los componentes de un negocio electrónico CRM, SCM y ERP.

### a) CRM (Customer Relationship Management)

Según Sims (2000) CRM es una estrategia de negocios para seleccionar y manejar clientes a efectos de optimizar su valor a largo plazo, que requiere una filosofía y cultura de negocios centrada en el cliente para soportar efectivamente los esfuerzos de mercadeo, ventas y procesos de servicio. En esta estrategia todas las dependencias funcionales de la organización deben tener como objetivo principal la atención al cliente, dado que la relación con el mismo ocurre a través de diferentes puntos de contacto.

CRM abarca establecimiento, desarrollo, mantenimiento y optimización de las relaciones a largo plazo y mutuamente valiosas entre consumidores y organizaciones. Para tener éxito el CRM se enfoca en entender las necesidades y deseos del consumidor, lo cual se logra poniendo dichas necesidades en el corazón del negocio e

integrándolas con la estrategia, el personal, la tecnología y los procesos de la organización, Fox y Stead (s.f)

**b) SCM (Supply Chain Management o Administración de la Cadena de Suministro)**

El Supply Chain Management (SCM) se define como la integración desde el consumidor hasta los primeros proveedores, de los procesos de negocio clave que proporcionan los productos, servicios e información que añaden valor a los clientes y los accionistas, Lambert, Cooper & Pagh, (1998).

Daccach (2007) lo define como la gestión de materiales, información y finanzas en la medida en que se mueven del proveedor al productor, al mayorista, al detallista, al consumidor. La administración de la cadena de abastecimiento involucra la coordinación y la integración de estos flujos tanto al interior de las empresas como entre ellas. Se propone que la meta de un sistema efectivo de administración de la cadena de abastecimiento es la reducción del inventario (bajo el supuesto de que los productos están disponibles cuando se necesitan).

**c) ERP (Entreprise Resource Planning)**

Según Kumar y Hillengersberg (2000) el ERP se define como un paquete de sistemas configurables de información dentro de los cuales se integra la información a través de áreas funcionales de la organización.

Es un sistema que permite coleccionar y consolidar la información a través de la empresa, Orton (2004).

***Tipos de Negocios Electrónicos***

Al hablar de negocio electrónico, según los agentes que intervienen en la gestión comercial, hay que enfocarse en los siguientes conceptos: el negocio-a-negocio

(B2B); el negocio-a-consumidor (B2C); el negocio-a-gobierno (B2G); el consumidor-a-consumidor (C2C); y el comercio móvil (el m-comercio).

a) **Empresa-Empresa:** también denominado *Business to Business* (B2B), representa los mercados virtuales dedicados a facilitar transacciones comerciales entre compañías a través de las TIC. Los mercados B2B son sitios Web destinados al intercambio de producto y servicios entre organizaciones, y cubren gran parte de los procesos: compra, venta, facturación, intercambio de información, entre otros, en el cual la venta de un bien o servicio es de una empresa a otra.

b) **Empresa-Consumidor:** llamado también *Business to Consumers* (B2C): se le denomina a todos aquellos mercados virtuales, que apalancándose en el uso de la tecnología de información (TIC), utilizan las relaciones comerciales y transacciones en internet, entre empresas y usuarios particulares de un producto/servicio. En este tipo de negocio están involucrados los mismos actores que para un mercado "tradicional" (vendedor, producto y comprador).

Los tipos de negocios anteriormente mencionados son los conceptos más utilizados, sin embargo, existen otros tipos de negocios electrónicos:

c) **Empresa-Gobierno:** también denominado *Business to Goverment* (B2G), abarca todo lo relacionado con las transacciones comerciales basadas en las Tecnologías de la Información (TIC) entre las empresas y los entes gubernamentales.

d) **Ciudadano-Gobierno:** a su vez llamado *Consumers to Goverment* (C2G), se refiere a las interacciones electrónicas que existen entre los entes gubernamentales y el ciudadano común. Por ejemplo el pago de pensiones, asesoramiento, trámites de tránsito, etc.

e) **Consumidor-Consumidor:** o *Consumers to Consumers* (C2C), se basa en transacciones comerciales de consumidor a consumidor donde actúa usualmente una empresa mediadora que acerca la oferta y demanda de artículos o servicios.

Otros tipos de negocios electrónicos son:

f) **El M-commerce**, o el comercio móvil, significa comercio electrónico hecho por dispositivos de móvil. El M-commerce se utiliza principalmente para la venta de tonos de celulares y juegos, y actualmente se usa cada vez más para permitir el pago de servicios de ubicación-basados (GPS) tales como mapas, así como el contenido de video y audiofrecuencia, inclusive vestigios repletos de música de longitud.

g) **B2B2C**, permite relacionar a los clientes y los proveedores (sin que estos negocien directamente) a través de los medios de su empresa (tienda virtual conectada a su ERP), permitiéndole generar ingresos de una manera óptima y eficaz, Upsidecorp (2010)

***Escenarios para utilizar el comercio electrónico***

Gil, Zamora y Spira (2001) describen los escenarios en los cuales se desenvuelven las empresas B2C y B2B. Ellos señalan, que así como en el mundo físico existen las tiendas que facilitan las ventas a los consumidores, existen tecnologías que facilitan la venta de productos a través de la Web. Esta tecnología es la que se denomina *tienda virtual*.

De acuerdo a la presencia en el mundo físico las empresas B2C se pueden clasificar en:

- Empresas Bricks and Montar: son aquellas que existen en el mundo físico exclusivamente.
- Empresas Bricks and Clicks: con presencia en el mundo físico y en el mundo virtual.
- Empresas Virtuales (puntocom): tienen presencia como vendedores exclusivamente en el mundo virtual, si bien tienen almacenes, oficinas, entre otras, no cuentan con tiendas físicamente constituidas

Ahora bien, para que las empresas B2B en el internet existan, es necesaria una red de empresas que utilicen transacciones entre sí, una infraestructura tecnológica y procedimientos bien definidos. El primero es el conjunto de compradores y vendedores que utilizan el internet para hacer transacciones conjuntamente. Estos se benefician con una reducción de costos, ahorro de tiempo y una mejor comunicación entre las organizaciones. El segundo es aquel que crea la infraestructura tecnológica para facilitar el comercio electrónico entre compañías. Estos crean software y sistemas que facilitan las ventas y negociaciones entre una compañía y otra. Y el tercer grupo son los intermediarios, los cuales son empresarios que se encargan de montar mercados virtuales, para que las empresas tengan la oportunidad de realizar las operaciones entre sí. Dichas compañías consiguen a los compradores y vendedores, establecen los procedimientos para realizar las transacciones y administran el sitio web donde estas se llevaran a cabo. A cambio de sus servicios estos comparten las comisiones con quienes proveen la tecnología, Gil, Zamora y Spira (2001).

***Modelos de negocios en Internet según Michael Rappa***

De acuerdo con Michael Rappa (2005) existe una variedad de modelos o tipos de negocios electrónicos, entre ellos tenemos: Modelo de Corretaje (Brokerage), Mercados de Intercambio , Cumplimiento de Compra/Venta, Sistema Colector de la Demanda, Corredor de subastas, Corredor de Transacciones, Distribuidor, Agente de búsquedas, Mercado Virtual , Modelo de Publicidad, Portal, Clasificados, Registro de

Usuario, Colocación Pagada Basada en Consultas, Publicidad Contextual, Publicidad Orientada al Contenido, Intromerciales, Ultramerciales Modelo Infomediario, Redes Publicitarias, Servicios de Medición de Audiencia, Mercadotecnia de Incentivos, Metamediario, Modelo del Comerciante, Comerciante Virtual, Comerciante de Catálogo, Click and Morta, Vendedor de Bits, Fabricante (Modelo Directo), Compra, Renta, Licencia, Contenido de Marca Integrada, Modelo de Afiliación, Intercambio de Banners, Pago por clic, Compartición de ganancias, Modelo de Comunidad, Código Abierto (Open Source, Transmisión Pública, Redes de Conocimiento, Modelo de Suscripción, Servicios de Contenido, Servicios de Red de Persona a, Servicios de Confianza, Proveedores de Servicios de Internet (ISPs o PSIs), Modelo de Utilidad, Uso Medido, Suscripciones Medidas.

## Creación de Valor en Internet

La Tecnología de la Información se ha ido infiltrando durante los últimos anos en cada uno de los aspectos que abarca la cadena de valor, y ha ido transformando la forma de realizar las actividades de producción de valor y la naturaleza de los enlaces generados entre ellas (Porter y Millar, 1986). El modelo de la cadena de valor considera que la información es un elemento de apoyo del proceso que agrega valor, no una fuente de valor en sí misma (Porter, 1980). En general, los vínculos entre actividades de la cadena de valor pueden ser explotados a través del sistema de información para sacar el máximo provecho de los mismos. Dichos vínculos pueden explotarse hasta el punto de reconfigurar la propia cadena de valor, dando lugar a nuevos enfoques para un mismo negocio e incluso a notables ventajas competitivas (Andreu et al, 1996). En este sentido la herramienta de internet puede jugar un papel importante, aunque no en todas las actividades (Porter, 2001)

Para crear valor con la información, las empresas deben examinar el mercado electrónico. Aunque la cadena de valor del mercado electrónico pueda parecer igual que la del mercado físico, los compradores y vendedores pueden efectuar transferencias en las redes electrónicas exactamente igual que podrían realizar intercambios en el mundo real. Los procesos que añaden valor que deben utilizar las empresas para convertir la información en bruto en nuevos productos y servicios del mercado electrónico son exclusivos del mundo de la información. En otras palabras, las fases que añaden valor son virtuales, en tanto que se realizan a través de y con información (Rayport y Sviokla, 1996).

Los mercados electrónicos tienden a reducir los costos de búsqueda; es decir, los costos en los que incurren los compradores por adquirir información acerca de los precios y los productos de los vendedores. Esta reducción de costos en los mercados electrónicos se produce por brindar un mayor acceso a información que proporcionan dichos mercados frente a los mercados tradicionales (Bakos, 1997). Los mercados electrónicos también se caracterizan por un importante grado de asimetría de la información (Ba, 1999), que en cierto modo, es responsable de que los usuarios de los mercados tradicionales estén reacios a entrar en mercados virtuales.

Una de las características importantes de los mercados electrónicos, es la eliminación de las restricciones geográficas y temporales. Si a ello le añadimos los cambios que por el uso de los *activos digitales* se producen en las relaciones productor-intermediario-consumidor nos lleva hacia un nuevo modelo de comercialización de productos, en el que el canal electrónico suple la intermediación y acerca los productos al consumidor final. Esto a su vez provoca un cambio, en muchos casos radicales, en la cadena de valor tradicional, ya que no sólo se hace uso de esta tecnología como canal de venta de sus productos, sino que la misma provoca una fuerte reducción de costos creando una mayor competencia entre las empresas.

## La Planificación Estratégica

### *Conceptos*

Para entender mejor el concepto de planificación estratégica, se definirán por separado las palabras que lo componen literalmente: Planificación y Estrategia.
Según Francés (2006) se entiende por planificación al proceso en el cual se definen de manera sistemática, los lineamientos estratégicos o líneas maestras de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

Francés (2006) define a su vez estrategia en dos partes: estrategia amplia y estrategia restringida.

- Estrategia amplia: definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización (por ejemplo una empresa)".
- Estrategia restringida: plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre".

Según Hofer, Schendel (1985) estrategia se define como el patrón fundamental de las aplicaciones presentes y proyectadas de recursos y de las interrelaciones ambientales, que indica cómo va a alcanzar la organización sus objetivos.

Una vez definidos ambos términos, ahora comenzaremos a definir el concepto de planificación estratégica.

Brito (2003) señala que la planificación estratégica es la metodología que permite formular, de manera sistemática, la estrategia que demarcara la línea maestra a seguir por la empresa para lograr una rentabilidad sostenida en el tiempo.

Para Hax y Majluf (1999) es el esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido, que tiende a la especificación de la estrategia de una empresa y a la asignación de responsabilidades para su ejecución.

Es de notar que la planificación estratégica, concebida desde los conceptos anteriores, es la clave para la consecución de los resultados esperados en un tiempo dado.

Las pequeñas, medianas y grandes empresas han de tener, así sea de manera rudimentaria, es decir, sin una herramienta o consultora que los asesore, las metas a donde quieren llegar y la manera para llegar a los resultados. Cada empresa u organización, con o sin fines de lucro, tiene sus diferencias, como el tipo de negocio, tipo de mercado a perseguir, los clientes, el producto, cantidad de recursos, entre otros, pero la forma como diseñar y establecer las estrategias podría seguir ciertos patrones.

Según Hofer, Schendel (1985) y Hax, Majluf (1999) existen tres jerarquías o perspectivas para las estrategias, estas son: estrategia directiva o corporativa, estrategia operativa o de negocios y estrategia funcional. Se define cada una:

- Estrategia Directiva o Corporativa: aborda las decisiones que, por naturaleza, tienen el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa. Idealmente las estrategias corporativas deberían ser elaboradas e implementadas por el equipos de directivos superiores. Deben ante todo contestar la interrogante: ¿En qué clases de negocios debemos estar? Razón por el cual sus componentes principales son el ámbito y la aplicación de recursos entre los diversos negocios.

- Estrategia Operativa o de negocios: se concentra en como competir en una determinada industria o segmento de producto de mercado. En este nivel los componentes más importantes suelen ser las competencias distintivas y la ventaja comparativa. Tiende a obtener un desempeño financiero superior a través de un posicionamiento competitivo que permite conseguir una ventaja sostenible respecto a los otros competidores.

- Estrategia de área funcional: su principal enfoque consiste en maximizar la productividad de los recursos. Sus componentes claves pasan a ser, la sinergia y el desarrollo de las competencias distintivas. Esta se ubica en las unidades de trabajo básicas como son administración, mercadeo, recursos humanos, etc. Dicha estrategia no solo consolida los requerimientos funcionales exigidos por las estrategias corporativas y de negocios, sino que constituyen también, las fuentes de las capacidades necesarias para desarrollar las competencias únicas de la empresa.

Desde el punto de vista de planificación estratégica existe un proceso que integra las perspectivas de Hax, Majluf (1999). En la siguiente figura se presenta el modelo para el proceso formal de planificación estratégica:

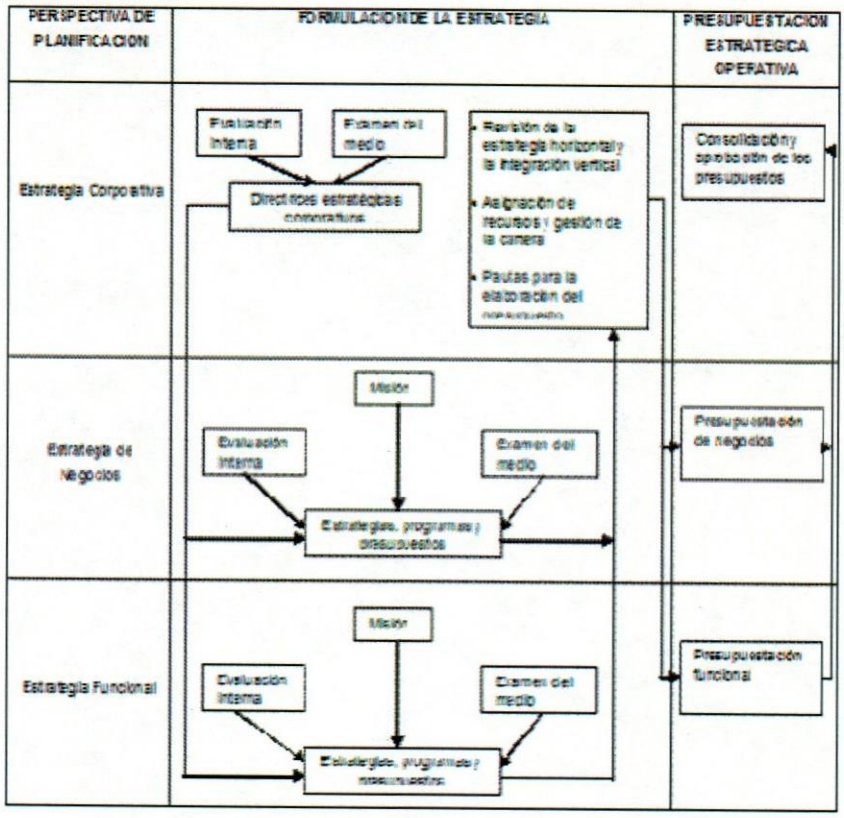



***Figura #4.*** **Un proceso formal de planificación estratégica**. Tomado de "Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados" (p.57) por A. Hax y N. Majlux (1997)

Como lo expresa la Figura #4 la planificación formal de las estrategias no es un proceso jerárquico, es decir de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba, y como lo menciona Hax, Majluf (1999) se trata de una actividad mucho más compleja que requiere una fuerte participación de los directivos claves de la empresa. Ellos proponen los objetivos y las alternativas programáticas específicas son sugeridas en los niveles de negocios y funcionales. Es un proceso que dirigido en forma apropiada, genera una abundancia de compromisos individuales y una participación personal de quien tiene la última palabra, sobre la orientación de la empresa.

Del párrafo anterior se infiere que debe haber personas que dicten los parámetros a seguir, las metas a alcanzar, pero es con la colaboración de todo el personal que labora, específicamente del área funcional y de negocios, que se podrán conseguir los resultados esperados en los tiempos previstos.

Como las empresas en estudio pertenecen a una industria o segmento del mercado, específicamente del sector de los negocios electrónicos en Venezuela, estaremos llevando la atención hacia el modelo de estrategias de negocios, pero sin descuidar la visión corporativa que nos brinda el liderazgo para consolidar las actividades globales de cada empresa y comprender como los competidores distribuyen sus recursos funcionales.

El término unidad estratégica de negocios (UEN) es definido por Hax, Majluf (1999) como una unidad operativa o foco de planificación, que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto uniforme de clientes, enfrentando al mismo tiempo un grupo definido de competidores.

Los elementos fundamentales de la definición de una estrategia de negocios son:

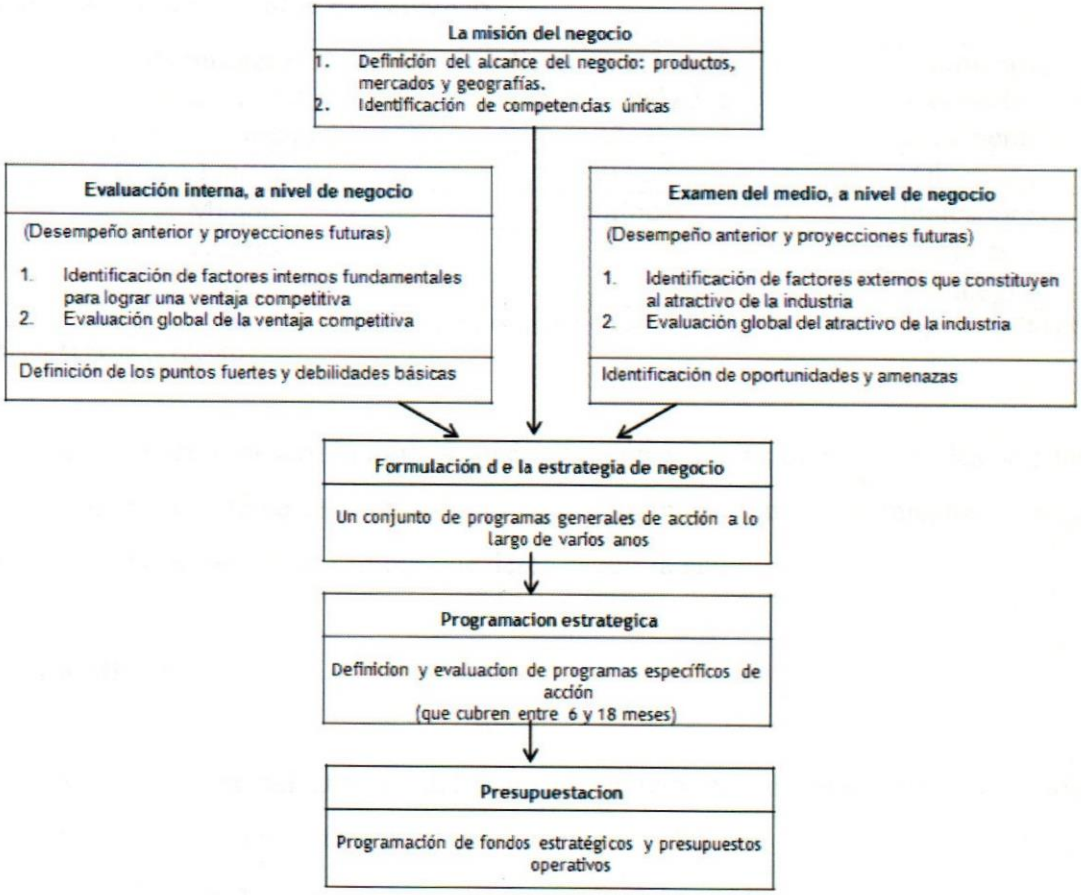



***Figura #5.*** **Definición de una estrategia de negocios**. Tomado de Estrategias para el liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados (p.79) por A. Hax y N. Majlux (1997)

## *Lineamientos Estratégicos*

De acuerdo a Francés (2006) existen lo que se denomina lineamientos estratégicos y se definen como los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización de acuerdo con las practicas generalmente establecidas.

La Tabla #1 muestra cuales son los lineamientos estratégicos de acuerdo al horizonte de tiempo o periodo de validez:

### b. La Visión

Es el logro más importante de la empresa u organización en el mediano o largo plazo, y debe servir de orientación a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados, Francés (2006).

Según Betancourt (2006) la visión es una visualización de cómo será el futuro de una organización. Define cómo la organización, a través del esfuerzo y del compromiso genuino de su gente encaminará todas sus acciones a hacer lo que tiene que hacer en la creación del paquete de valor, logrando así su trascendencia. En pocas palabras la visión sugiere una misión futura a ser realizada en ese sitio donde se quiere estar.

De los conceptos anteriores la visión responde a la interrogante: ¿Cómo se observa la empresa en un futuro? ¿Cómo se visualiza en un largo plazo el negocio? Estas preguntas son respondidas por todas aquellas corporaciones que tienen su enfoque global en permanecer en el tiempo.

### c. Los Valores

Betancourt (2006) señala que los valores son los que le dan la rectitud del camino a la visión, para hacer que la misma valga la pena y para darle sentido al trabajo que se realiza en la organización.

Por su parte Francés (2006) piensa que los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites, los cuales debe enmarcarse a la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal, es decir son las bases morales y éticas que guían la conducta de los individuos en la organización.

## Análisis Interno

Una vez indagado sobre los lineamientos estratégicos y sobre el proceso formal de la planificación estratégica, es necesario evaluar el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que adoptará el negocio, con el propósito de adquirir una ventaja competitiva sostenible.

El análisis interno nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar la amenazas, Francés (2006)

Antes de comenzar a definir la cadena de valor, se introducirá el concepto de propuesta de valor hacia los clientes. Este último se define de acuerdo a Kaplan, Norton (1996) citado por Francés (2006) como un término compuesto por un conjunto de elementos que determinan el valor que percibe el comprador. Estos incluyen los atributos del producto, sea un bien o un servicio, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente. Los atributos comprenden las funciones del producto, la calidad, el precio y su tiempo.

La Figura #6 muestra la propuesta de valor de un cliente para un producto

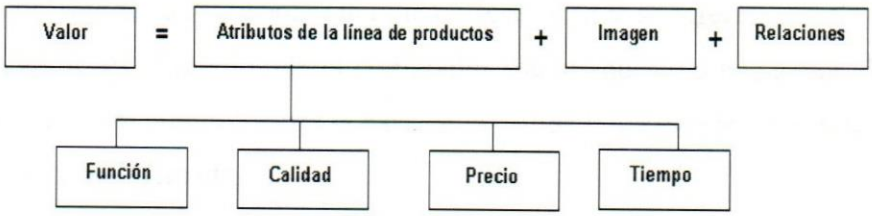



***Figura #6.*** **Modelo Genérico de propuesta de valor al cliente**. Tomado de Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) (p.87) por R. Kaplan y D. Norton (1997)

Para una empresa la propuesta de valor es ligeramente diferente ya que se le agrega cuatro (4) atributos más como lo son: volumen, variedad, novedad y flexibilidad.

De acuerdo a Hax, Majluf (1999) el principio subyacente es que todas las tareas realizadas por una organización pueden ser clasificadas en nueve categorías diferentes, 5 llamadas actividades primarias y las otras 4 en actividades de apoyo.

Estas categorías fueron mostradas por primera vez por Porter (1985) y se resumen en la Figura #8.

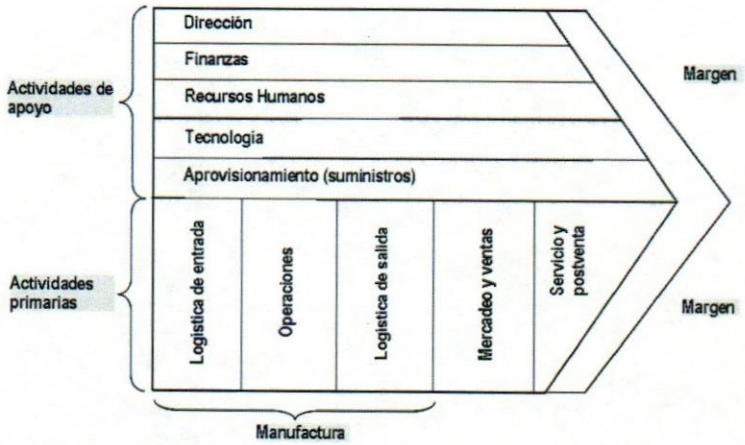



***Figura #8.*** **Cadena de valor.** Tomado de "Estrategias y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral" (p.147) por Antonio Frances (2006). Basado en Porter (1985)

Las actividades primarias están relacionadas con el movimiento físico de las materias primas y los productos terminados, la producción de bienes y servicios, así como la comercialización, la venta y los servicios postventa de los productos de la empresa. Las actividades de apoyo tienen como esencia dar apoyo, no solo a las actividades primarias si no entre sí. Está compuesta por la infraestructura general de la empresa, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y las adquisiciones. Hax, Majluf (1999).

Francés (2006) muestra el significado de cada una de las actividades primarias y de apoyo:

## Actividades Primarias

### a) Logística de entrada

- Recepción y almacenamiento de materia prima.
- Manejo de materiales y programación de transporte
- Almacenamiento y control de inventario
- Devoluciones a proveedores

**b) Operaciones**

Consiste en la transformación de los insumos en los productos finales. Contreras (2008) señala que la función primordial de las operaciones es generar los bienes y servicios en condiciones de satisfacer las necesidades de los clientes planteadas en la misión. Comprende maquinado, ensamblaje y empacado; pruebas de control de calidad; mantenimiento de la planta y; la programación de la producción.

**c) Logística de salida**

Consiste en la distribución de los productos terminados y poner en contacto con los clientes y usuarios, los bienes y servicios generados. Comprende el almacenamiento de los productos terminados; la programación de transporte; el transporte de productos; el manejo de materiales; la programación de las operaciones de despacho y; el procesamiento de órdenes.

**d) Mercadeo y ventas:**

Consiste en inducir y facilitar la adquisición de los productos y compradores a través de un estudio de mercado y promoción y venta.

**e) Servicio posventa:**

Contiene servicio de asesoría; garantía y mantenimiento; reparación y repuestos y; instalación y adiestramiento.

**Actividades de apoyo**

**a) Infraestructura gerencial de la empresa**

Incluye todos los procesos y sistemas para asegurar la coordinación y responsabilidad adecuada.

**b) Gestión de Recursos Humanos**

Implica la selección, promoción, remuneración, planes de carrera, incentivos y asignación de los empleados a las actividades.

**c) Desarrollo de la tecnología**

Comprende investigación, desarrollo tecnológico (productos y procesos) y; inversión en maquinas y equipos.

**d) Adquisiciones**

Compra de materias primas y de otros consumibles, así como repuestos para la maquinaria y equipos.

El análisis de estas actividades nos permite identificar los factores críticos del éxito, que son fundamentales para competir y comprender la forma de desarrollar las competencias únicas que proporcionan las bases para un sólido liderazgo en los negocios. Hax, Majluf (1999).

Otro concepto importante que se puede abordar para determinar las debilidades y fortalezas es el modelo de las siete "S" de Mckinsey.

Según Francés, 2006 "las siete "S" de Mckinsey permite realizar un diagnostico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización, y de esta forma compararlos con os correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades relativas"

Por otro lado, el autor también menciona los conceptos que maneja Mckinsey, estos son:

- Strategy (estrategia). ¿Hay un plan estratégico definido que establezca hacia donde ir y como llegar?
- Structure (estructura). ¿Existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia?
- System (sistemas). ¿Existen procedimientos formales o informales, para la realización de las diferentes actividades? ¿Son debidamente utilizados? ¿Resultan funcionales?
- Style (estilo). ¿Cuál es el estilo de gerencia (dirección)? ¿Las organizaciones escuchan lo que sus directivos les dicen, pero creen más en lo que les van hacer?
- Staff (cuadros jerárquicos). ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? ¿Se encuentran gente joven o mayor en puestos de mando?
- Superordinate goals (objetivos de orden superior). Hay un rumbo o aspiraciones (generalmente no explicitas) que mantengan cohesionados a quienes constituyen la organización? Estos van más allá de los objetivos formales de la empresa (filosofía corporativa, valores, visión compartida).

Además de las siete "S" de Mckinsey existe otro concepto muy utilizado, este es el de Capacidades Medulares, que "son aquellas áreas en las que la empresa posee conocimientos y destreza especiales, que constituyen una ventaja competitiva considerable sostenible" (Francés, 2006).

## Análisis del Entorno

El análisis del entorno se hace con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, presentes en el período considerado.

Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) definen que las oportunidades son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a una empresa a lograr la competitividad estratégica. Las amenazas a su vez son las condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica:

Para el análisis del entorno existen cinco herramientas a considerar: análisis de las tendencias, análisis de escenarios, análisis de eventos, análisis de la industria y el análisis de los competidores. A continuación se detalla información de los mismos:

***Análisis de Tendencias***

Según comenta Francés (2006), el análisis de tendencias trata de discernir el impacto de eventos pasados y presentes sobre los eventos futuros.

A continuación se describirán los dos tipos de tendencias, las globales y las nacionales.

**a) Las tendencias globales**

Permiten identificar los principales fenómenos de cambio que están ocurriendo en la actualidad y que pueden tener un impacto importante en el entorno global en el futuro.

**b) Las tendencias nacionales**

Permiten identificar cambios en el largo plazo en un país determinado. Nos generan pistas en relación con la futura evolución del entorno de la empresa, Francés (2006).

*Análisis de Escenarios*

Comenta Vargas (2003) que este análisis incluye todos los aspectos económicos, tecnológicos, físicos, sociales, políticos y ambientales que un momento determinado puede afectar la gestión del negocio.

Francés (2006) define los escenarios como descripciones sintéticas de las posibles situaciones del entorno, en las cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, a un plazo determinado. Pueden ser de corto, mediano o largo plano. Los escenarios no son predicciones del futuro, su función principal es alertar acerca de posibles eventos que pueden afectar la empresa.

La importancia del análisis de escenarios radica en su utilidad para ilustrar las amenazas y oportunidades para la empresa y su colaboración para el análisis de la viabilidad de las propuestas estratégicas frente a diferentes situaciones hipotéticas.

Existen diversidades de escenarios, entre ellos tenemos: globales, continentales, nacionales. Francés (2006) menciona de acuerdo a la metodología varios escenarios:

**a) Método Morfológico**

En este método se identifican una serie de variables razonables cuyo comportamiento proporciona un perfil del entorno global o nacional. Estas se clasifican en físico-ambientales, técnico-económicas, sociales y político-institucionales

**b) Escenarios Situacionales**

Construye escenarios a partir de las fuerzas motrices que puedan ser identificadas en el entorno. Es basado en tramas y las fuerzas motrices son los elementos que mueven la trama y que determinan los resultados. Para estos escenarios hay tres tipos de variables:

- Fuerzas Motrices: que imprimen dinamismo a la situación analizada. Estas pueden ser económicas, políticas y sociales.
- Variables predeterminadas: cuyo comportamiento se considera previsible

- Variables críticas: sujetas a incertidumbre y que determinan la ocurrencia de los escenarios

c) **Escenarios macroeconómicos alternos**

Es usado generalmente para los cortos y medianos plazos, y las variables de desempeño económico son las más requeridas para describir el escenario. Entre las variables tenemos: tasa de cambio, tasas de inflación, tasas de interés activas y pasivas.

***Análisis de Eventos***

Debe abarcar la consideración de los eventos predeterminados y probables que puedan afectar de manera significativa el desempeño de la empresa

***Análisis de la industria***

Para el análisis de la industrias se definirá el concepto de industria, el cual según Hax, Majluf (1999) se define como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos uno de otros.

Dentro del análisis de la industria existe el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual es una herramienta para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se basa en que participantes de una industria compitan entre sí para obtener la mayor porción de los beneficios extraordinarios generados en un sector. La competencia por los beneficios extraordinarios se produce también entre las empresas y sus clientes y las empresas y sus proveedores, Francés (2006).

El modelo postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria: la intensidad de la rivalidad entre los competidores; la amenaza de los nuevos entrantes; la amenaza de sustitutos; el poder de negociación

de los competidores y; el poder de negociación de los proveedores. A continuación se presenta el modelo de las cinco fuerzas en la Figura #9.

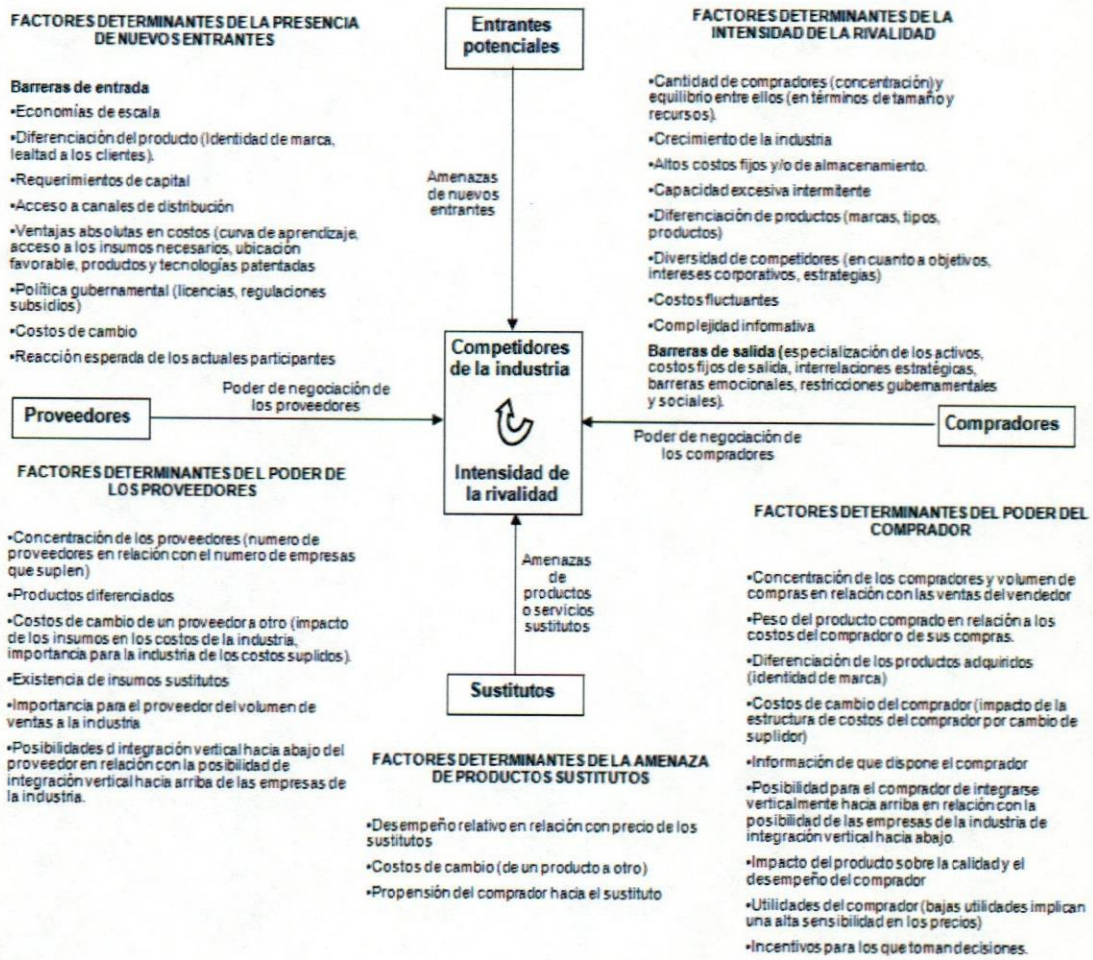



***Figura #9.*** **Cinco fuerzas de Porter**. Tomado de "Estrategias y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral" (p.87) por Antonio Francés (2006). Basado en Porter (1980)

Según Porter (2004) las cinco fuerzas son resumidas de la siguiente manera:

### a) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para que el mercado o el segmento sean o no atractivos, dependerá de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan

llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**b) La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a una guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**c) Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

**d) Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

**e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitos reales o potenciales. La situación se complica si los productos sustitutos están más avanzados

tecnológicamente o puede entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

## La Matriz DOFA

La matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) es una herramienta importante que permite resumir los resultados del análisis interno y externo.

Oportunidades y amenazas: son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que esta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen al logro de la visión de la empresa. Mientras que las amenazas dificultan llegar a la visión.

Fortalezas y debilidades: las fortalezas son aquellas características de la empresa que son usadas para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, y por su parte, las debilidades son aquellas que dificultan aprovechar esas oportunidades y contrarrestar las amenazas, Francés (2006).

David (1999) propone identificar acciones viables mediante el cruce de variables, que conduce a la formulación y desarrollo de estrategias de las cuales se pueden encontrar cuatro tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo: F.O., D.O., F.A. y D.A.

### a) Estrategias F.O

Se denominan estrategias de crecimiento ya que son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias para construir una posición que origine rendimientos superiores al promedio a través de la expansión,

posicionamiento o su fortalecimiento. Francés (2006) menciona que este cruce de variables origina estrategias ofensivas.

**b) Estrategias D.O**

Se nombran como estrategias de supervivencia, debido a que con ellas se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno. Francés (2006) menciona que este cruce de variables origina estrategias adaptativas.

**c) Estrategias F.A**

Son llamadas igualmente de supervivencia, y se refieren a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas propias. Francés (2006) menciona que este cruce de variables origina estrategias reactivas

**d) Las estrategias D.A**

Se designan como estrategias de retirada ya que permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dado una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso, o desde otra perspectiva ayudan a vencer las debilidades internas y mitigar las amenazas externas. Francés (2006) menciona que este cruce de variables origina estrategias defensivas.

A través del modelo DOFA, se genera como resultados de estrategias la Tabla #3.

**Tabla #3 Resultados de estrategias a través del modelo D.O.F.A.**

| Factores | Oportunidades (O) | Amenazas (A) |
|---|---|---|
| **Fortalezas (F)** | Potencialidades (estrategias de crecimiento y/o ofensivas, FO) | Riesgos (estrategias de supervivencia y/o reactivas, FA) |
| **Debilidades (D)** | Desafíos (estrategias de supervivencia y/o adaptativas, DO) | Limitaciones (estrategias de retirada y/o defensivas, DA) |

Tomado de Ramírez (2005).

## La Estrategia Digital y Las Aplicaciones Asesinas

### *Concepto*

Se denomina *programas o aplicaciones asesinas* (Killer Applications) "aquellos productos o servicios que establecen una categoría completamente inédita y, al ser el primero, obtiene el dominio rindiendo varios centenares por ciento sobre la inversión inicial. El ordenador personal, la transferencia de fondos vía electrónica y el primer programa procesador de palabras constituyen ejemplos de aplicaciones asesinas" (Downes & Chunka, 1998)

Estas aplicaciones acaban por desplazar productos más antiguos sin relación con ellos, destruyen y recrean industrias alejadas de su uso inmediato y causan un complejo desorden en las relaciones existentes entre socios comerciales, competidores, clientes y reguladores de mercados

Cada vez aparecen más y más aplicaciones asesinas, por diversas fuerzas que hoy poseen tanto naturaleza económica como tecnológica.

La digitalización de la información es una de ellas, de modo que pueda ser manipulada por ordenadores y trasmitida por redes. Su fuerza impulsora es el chip y por su abismal avance se crea la Ley de Moore (pronostico de Gordon Moore fundador de Intel): para un futuro previsible "cada 18 meses se duplicara la densidad de los chips aun coste constante, y con dispositivos informáticos más potentes si elevar su precio" o bien en otras palabras, señala que los ordenadores, los servicios de telecomunicaciones y los sistemas de almacenamiento de datos desafían las leyes de la gravedad y del comercio, volviéndolo todo, mas rápido, más barato y más pequeño a una velocidad cada vez mayor.

La ley de Matcalfe donde expresa que "la utilidad de una red en el cuadrado del número de usuarios" o bien explica el porqué estas tecnologías (las descritas en la ley de Moore) tienden a difundirse rápidamente y como alcanzan una amplia aceptación a grandes saltos más que intervalos graduales.

Además de las leyes anteriores Downes & Chunca mencionan una tercera ley como lo es la Ley de Fractura donde expresa que "mientras los sistemas sociales mejoran de manera gradual, la tecnología lo hace en forma exponencial. A medida que aumenta la distancia entre los dos, lo mismo ocurre con la posibilidad de que se produzca un cambio discontinuo, desgarrador, en definitiva revolucionario"

"La digitalización incentiva tendencias ya poderosas hacia una rápida desregularización de las industrias y una globalización de los mercados, lo que genera un trió poderoso de nuevas fuerzas que superan las amenazas competitivas tradicionales para los cuales fue adiestrada una generación de directivos superiores, managers y estrategias". (Downes & Chunka, 1998)

Los *negocios electrónicos* es la suma de esas partes, generado en la cima y trasmitido por los protocolos informáticos en red, abiertos y globales, junto con los servicios de comunicaciones comunes conocidos como internet

Después de ver como la tecnología digital crea muchas ventajas y novedades, ahora falta entender el por qué los ejecutivos actuales ven a la tecnología su principal competidora en lugar de verla como su arma primordial. Para ello nos basaremos en el trabajo de Ronald Coase, sobre los costos de transacción y la economía de la información.

Se le denomina Costes de Transacción según Ronald Coase y citado por Downes & Chunka "al conjunto de ineficacias del mercado que se suman o debieran sumarse, a precio de un producto o servicio de modo de determinar el rendimiento del mercado

en relación con la conductas fuera del mismo en las firmas (o para evaluar los costes y beneficios de las regularizaciones gubernamentales)"

Existen 6 tipos de costes de transacción:

*Costes de búsqueda*: compradores y vendedores buscándose unos a otros dentro de un mercado libre cada vez más amplio y desorganizado

*Costes de información*: para los compradores, conocer los productos y servicios ofrecidos por los vendedores y la base de su coste, margen de ganancia y calidad, para los vendedores, conocer la legitimidad, la condición financiera y la necesidad del comprador

*Costes de acuerdo*: los compradores y vendedores establecen los términos de una venta o contrato por servicios

*Costes de decisión*: para los compradores, evaluar los términos de decisión con otras ofertas disponibles y para los vendedores evaluar la posibilidad de comerciar con un comprador o no

*Costes de control*: compradores y vendedores toman medidas para asegurarse de que el producto o servicio y los términos de la venta se traduzcan en un verdadero intercambio.

*Costes de ejecución:* compradores y vendedores procuran de que los términos insatisfechos sean cumplidos

Además de los costes de transacción existe lo que se denomina Ley de Firmas de Reducción, la cual dice: "a medida que los costes de transacción de aproximan a cero, lo mismo ocurre con el tamaño de la firma".

> El concepto de empresa como entidad física, definida por sus empleados permanentes y activos fijos, comienza a dar lugar lo que se ha denominado *organización virtual*, donde los empleados pueden ser *part-time* o trabajar bajo contrato con activos pertenecientes en forma conjunta a muchas organizaciones y donde la separación entre los que se encuentran dentro y fuera de la firma se torna cada vez más difusa. (Downes & Chunka, 1998)

Los participantes forman parte de las iniciativas y actividades, al igual que los empresarios actuales, y estas empresas se formaran en base a términos ligados a transacciones que a un sentimiento de inmortalidad corporativa.

Entre las principales empresas afectadas son:

- Los concesionarios, agentes y comisionistas, ya que se enfrentan directamente con las mejoras en el intercambio de información
- Las industrias maduras, las reguladas, los monopolios y carteles, que por su naturaleza evitan la competencia del mercado libre y no han hecho mucho por reducir sus costos básicos.

La inversión en la tecnología digital es un pilar fundamental en el análisis de competitividad. Por ello, sumado a los costes de reducción y como muy bien lo explica la Ley de firmas en reducción, nacen nuevas tendencias como lo son las fusiones, desaparición de intermediarios mayoristas, el aumento de las contrataciones externas y la reducción de personal. Todo esto último como respuesta a la reducción de los costes de transacción en el mercado libre.

### *La información como bien público*

Por otro lado, ahora se hablara del por qué la información debe ser gratuita o libre si se puede decir. Las leyes que garantizan los derechos de autor y patentes para escritores e inventores, procuran explotar la naturaleza del bien público que posee la información, pudiéndose utilizar para maximizar el valor de la inversión. La información aumenta su valor a medida que esta es utilizada. Es por ello que mas protección, no menos, es más beneficioso para todos, incluyendo los dueños de los derechos de autor.

Gracias a que mucha de la información es considerada como bien público se están generando numerosas oportunidades de crecimiento, y con la ayuda del Internet o ciber espacio, se está impulsando una gran migración informativa. La creación de numerosos sitios webs en corto tiempo y las enciclopedias electrónicas son una muestra.

Los primeros en aprovechar las pujantes características de los bienes públicos podrán obtener una ventaja importante sobre las organizaciones que siguen tratando a sus activos de información como si fuese oro, en otras palabras, atesorándolos.

### *La Estrategia Digital*

> Si el Ciberespacio es el nuevo ambiente empresarial, la Ley de Moore describe la conducta de sus elementos más básicos, mientras que la ley de Metcalfe explica cómo se puede crear una especie de reacción en cadena entre ellos. Las economías de Coase y de bienes públicos proporcionan las reglas básicas d supervivencia: prevalece el menor coste de transacción; la nueva riqueza se crea buscando activos de información. Una operación asesina es el resultado de la operación conjunta de estos principios. (Downes & Chunka, 1998).

De lo anterior se trata de introducir lo que implica lo que se denomina una *era digital* y como hacer o plantear una planificación estratégica adecuada a sus necesidades, que en este caso llaman *estrategia digital*.

Lo que se quiere desarrollar es en base un plan estratégico "tradicional" se debe trabajar con los clientes de manera de modificar las herramientas y los procesos de tal forma que puedan funcionar en el nuevo entorno

De acuerdo a los autores: "se han transformado los principios básicos subyacentes a la manera en que los empresarios deben desarrollar, operar y planificar los productos".

***Porter y la Era Digital***

Una vez investigado sobre lo que es la planificación estratégica, como lo definen su precursor M. Porter, ahora hablaremos sobre cómo esta interactúa con los negocios electrónicos o e-business.

Una de las primeras consideraciones a la hora de diseñar estrategias para competir en el área de e-business, negocio electrónico, verdadero como campo de batalla de la Nueva Economía es el reconocimiento de la rapidez el cambio constante, propios de este escenario.

> Es por ello que metodologías como la de M Porter, (figuras #9) pensadas para diseñar estrategias para empresas con cadenas de valor integradas y fundamentalmente estáticas, y en una de sus relaciones estables con clientes, proveedores y con el conjunto de agentes en general, quedan desvirtuadas para diseñar estrategias competitivas en un mundo de cambios revolucionarios basados en discontinuidades tecnológicas de gran calado. Manzanera (2001)

A continuación se hará una comparación donde se evidenciara las diferencias entre los elementos de la planificación estratégica con lo que el autor Manzanera

(2001) llama Estrategia Digital. El cuadro pretende explicar como la cadena de valor como unidad integrada se ve inconsistente, el papel de la tecnología como elemento creador de oportunidades y no de solo soporte y la naturaleza dinámica que representa. Ver Tabla #4

**Tabla #.4. Planificación Estratégica Vs Estrategia Digital.**

| | Planificación Estratégica | Estrategia Digital |
|---|---|---|
| **Naturaleza** | Estática | Dinámica |
| **Entorno** | Físico | Virtual |
| **Disciplina** | Analítica | Intuitiva |
| **Tiempo de referencia** | 3-5 anos | Meses |
| **Punto clave de presión** | Cinco fuerzas de Porter | Nuevas fuerzas |
| **Técnica clave** | Inportancia de la Cadena de Valor | Ruptura de la Cadena de Valor |
| **Participantes** | Estrategas, Directivos | Todos |
| **Papel que desempena la tecnología** | Soporta | Perturba |
| **Resultado** | Un plan | "Killer Applications" |

Fuente: Tomado de "Estrategias Digitales para dominar el mercado". (p.87) Por Larry Downes y Chuka Mui, 1998.

De acuerdo a Larry Downes y Chuka Mui (1998), Porter asegura que en cualquier industria las relaciones entre los principales participantes son mayormente fijas. Aquí es donde los autores difieren de Porter, ya las industrias se encuentran inmersas en un "cambio tecnológico revolucionario" en el uso de la tecnología de la información y seguirá así mientras tenga validez la Ley de Moore.

Mientras la tecnología digital cada día este mas presente en los costes de recopilar y explotar la información se estará produciendo mayor distanciamiento entre los participantes.

En el libro "Apogeo y caída de la Planificación Estratégica", Henry Mintzberg (1994) dice: "una de las premisas falsas de la planificación estratégica tradicional,

suele ser el hecho de que el futuro este pronosticado según las condiciones del entorno, y según las "discontinuidades", tales como las innovaciones tecnológicas, hacen de los pronósticos algo imposible" y ya la Ley de Fractura sugiere que estas "discontinuidades" son una de las principales características en el nuevo ambiente de los negocios y empresas.

### *Las Nuevas Fuerzas*

En torno a las cinco fuerzas de Porter (1980) existen tres nuevas fuerzas: digitalización, globalización y desregularización. Dichas fuerzas generadas por la interacción de la tecnología digital con la economía de Coase, ejercen una presión significativa sobre el entorno competitivo y llegan a suplantar a las viejas fuerzas como centro de atención. Ver Figura #10

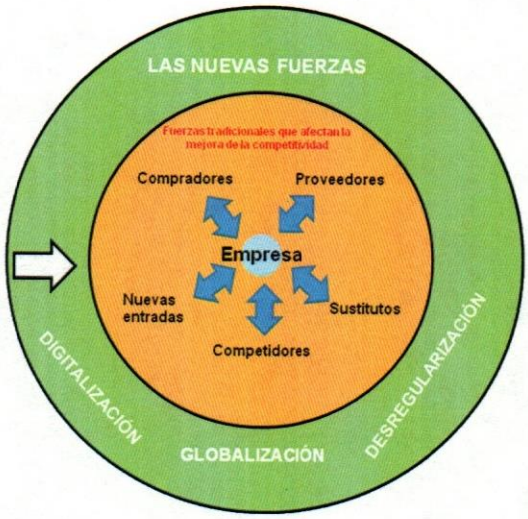



***Figura #10*. Las nuevas fuerzas**. Tomado de "Estrategias Digitales para dominar el mercado". (p.95) Por Larry Downes y Chuka Mui, 1998.

A continuación describiremos cada una de las tres nuevas fuerzas:

a) *Digitalización:* como ya menciono anteriormente, gracias a la Ley de Moore (más veloz, mas barato y más pequeño) la potencia de los ordenadores son más capaces y son cada día mas baratos, bajando así los costes, generando que las organizaciones, por los competidores y el mercado, se vean forzadas a trasladar actividades de información a sistemas informáticos, a redes cada vez mas públicas, bases de datos abiertas y ambientes permisibles, donde la nueva economía incrementa su valor.

b) *Globalización:* a través de la Ley de Metcalfe el mundo puede conectarse por medio de una red lo increíblemente grande que lo hace irresistible. La mejora de las comunicaciones y el transporte han hecho que muchas de las empresas percibidas como locales tengan carácter global.

c) *Desregularización:* de alguna u otra forma las industrias están envuelta en un ambiente de regularizaciones. Una de las razones es la de restablecer la influencia de los consumidores en mercados, en donde debido a los monopolios, la influencia de Adams Smith de la oferta y la demanda no parece controlar los precios. De esto muchas empresas abusan e impiden la entrada de nuevos competidores, lo cual va en contra del objetivo para las cuales fueron creadas. Ahora gracias a la caída de los costes de transacción, el mercado libre es el mejor regulador que el gobierno. Las desregularización fomenta nuevas competencia y el desarrollo de nuevas tecnologías

***Formas de competir***

De acuerdo al autor Manzanera existen unos fundamentos de la estrategia competitiva enmarcados en los negocios electrónicos. Según Philip Evans y Thomas S. Wurster de Boston Consulting Group el campo de batalla donde se ganara o se perderá la estrategia competitiva está en la Navegacion en Internet, capacidad de los consumidores para buscar y comprar o decidir lo que compran.

Las mayores rentabilidades en los negocios relacionados con el consumo, se obtienen de la capacidad de influenciar en los consumidores en su navegación por internet, y en este sentido las empresas tienen tres formas básicas de competir:

*Competir por Alcance:* el alcance mide como y cuantos consumidores pueden acceder a un negocio, y como este puede ofrecer sus productos. Son las limitaciones físicas, el alcance crece aceleradamente, y la navegación se hace cada vez más significativa.

*Competir en Afiliación:* los e-distribuidores ayudan a los consumidores a tomar sus decisiones, recopilando información de distintas fuentes, es económico, y puede generar ventajas competitivas sobre los consumidores. Los fabricantes podrían responder otorgando información amplia y precisa de todos los productos, incluyendo los de la competencia, claro está, con un pequeño desbalance hacia los productos que esto fabrican.

*Competir en contenido*: se califica por la profundidad y los detalles de la información sobre los productos y consumidores

Los cambios más importantes en los cuales se encuentran inmersas las compañías de negocios electrónicos son:

1. Las cadenas de valor deben ser rediseñadas y
2. Sus funciones de navegación pueden ser Negocios en sí mismo.

El aumento de valor para os clientes es la variable que debe aportar el e-business para ser un instrumento realmente competitivo.

Existen dos vertientes por las cuales las compañías deben preparar sus estrategias competitivas:

*Defensivamente*: protegiendo el valor de sus negocios actuales, que estén siendo o vayan a ser atacados por los nuevos entrantes de la Nueva Economía.

*Ofensivamente*: realizando las oportunidades de creación de valor y beneficios, lanzando nuevos negocios que aprovechen sus fortalezas en esta Nueva Economía.

A continuación se muestra el impacto de la Internet en la configuración de los procesos:

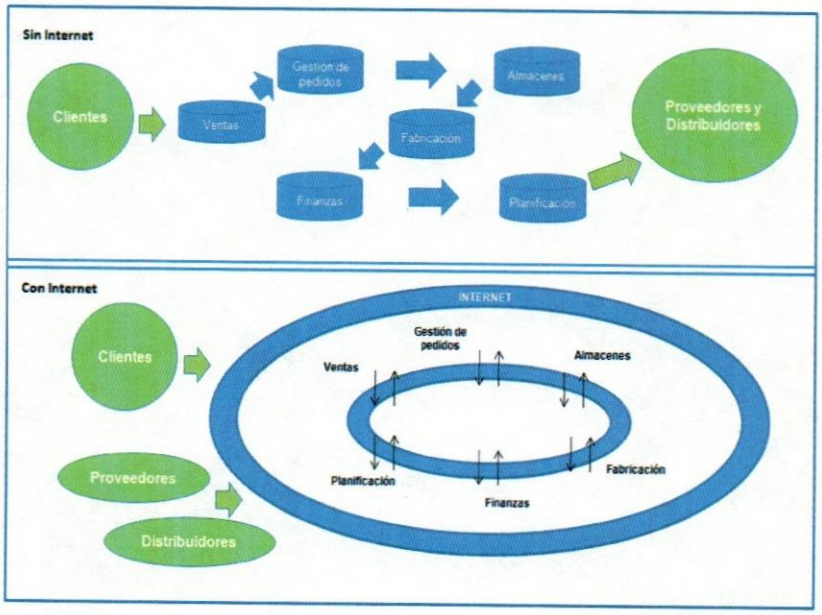



***Figura 11.*** **Procesos Con Internet Vs Sin Internet**. Tomado de "La Tecnologías de la Información en la Nueva Economía" (p.98) por Leandro Pérez Manzanera (2001).

Además también existen Agentes en e-business como lo muestra la Tabla #5:

**Tabla #5. Agentes e-business.**

| E-Ventas | E-Compras | E-Servicios | Creadores de Mercado |
|---|---|---|---|
| PORTAL | Agentes de compras | Proveedores de contenido | Market Places |
| VORTAL (Portal Vertical) | Agregadores | Medios de pago | Micro Market Places |
| ISO (Internet Sales Outlet) | E-mail | ASP (Application Service Provider) | Subastas Electronicas |
| Web de Aficiación | | | Match Makers (buscan en la red la oferta que encaje mejor con una solicitud determinada) |

Fuente: Tomado de "La Tecnologías de la Información en la Nueva Economía" (p.98) por Leandro Pérez Manzanera (2001).

### *Diseño de Aplicaciones Asesinas*

De acuerdo a los autores Larry Downes y Chunca Mui (1998) existen tres etapas de las cuales se disgregan 12 reglas para poder diseñar una aplicación asesina, véanse las Figuras #12 y #13:

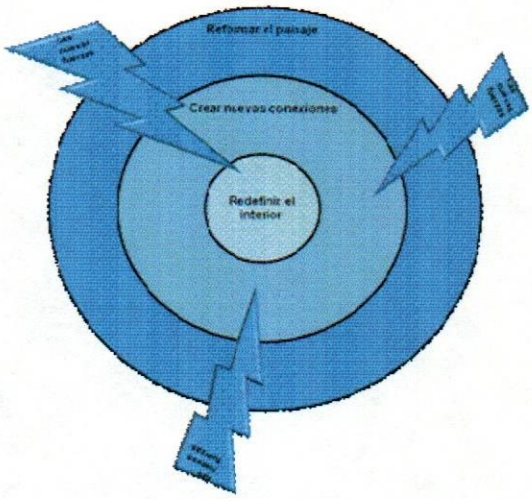



***Figura #12.*** **Las tres etapas del diseño de una aplicación asesina**. Tomado de "Estrategias Digitales para dominar el mercado". (p.106) Por Larry Downes y Chuka Mui, 1998.

| PRINCIPIOS DE DISEÑO DE LAS APLICACIONES ASESINAS |
|---|
| **Reformar el paisaje** |
| 1. Contratar a los propios clientes |
| 2. Practicar canibalismo con los propios mercados |
| 3. Tratar a cada cliente como un segmento de mercado de una sola persona |
| 4. Crear comunidades de valor |
| **Crear nuevas conexiones** |
| 5. Reemplazar interfaces primitivas por otras de aprendizaje |
| 6. Asegurar continuidad para el cliente no para usted |
| 7. Entregar toda la información posible |
| 8. Estructurar cada transacción como una empresa de riesgo conjunta |
| **Redefinir el interior** |
| 9. Tratar a sus activos como pasivos |
| 10. Destruir su cadena de valor |
| 11. Manejar la innovación como una cartera de opciones |
| 12. Contratar a los niños |

***Figura #13.*** **Los doce principales principios del diseño de aplicaciones asesinas**. Tomado de "Estrategias Digitales para dominar el mercado". (p.109) Por Larry Downes y Chuka Mui, 1998.

## a) Reformar el paisaje

Cuando se habla de reformar el paisaje se refiere a redefinir las relaciones con el ambiente externo. A continuación se describirán las 4 reglas que definen esta etapa:

1. *Contratar a los clientes:*

El ciberespacio permite que las actividades de recopilación de datos y servicios al cliente pueden contratarse en forma externa, no a otras empresas si no al mismo cliente, cosa que este hará con gusto ya que es un valor de ellos para ellos mismos.

"Para contratar a los clientes se debe generar una interface dentro de fuente de información y luego brindarles las estrategias necesarias para navegar y personalizarlas" (Downes & Chunka, 1998)

El mismo cliente se conecta a través de sus propios medios, equipos, telefonía, computadoras, etc. Lo que implica la no inversión en dinero de todo lo anterior. Se puede trasladar hacia el cliente muchas de las actividades costosas, servicios básicos al cliente, recepción de pedidos y seguimiento, capacitación, manejo de órdenes de compra, configuración y hasta desarrollo de los mismos.

Una de las posibles trancas que se puede presentar es el como convencer al cliente de que haga cosas que quedaban de parte del vendedor, y solamente es haciéndole ver, el ahorre de costes de negociación que implica, monitoreo continuo de lo que se quiere, etc., es decir ver el valor tiempo y muchas veces en dinero que el mismo se esta ahorrando.

2. *Practicar canibalismo con los propios mercados:*

En la planificación "tradicional" los directivos tienen el temor de lanzar un nuevo producto o servicio al mercado a expensas de una oferta existente. Esto está cambiando rotundamente el canibalismo en el ciberespacio se encuentra presente.

> "Los caníbales entienden que el valor de los canales actuales deben equilibrarse en relación al poder desconocidos de otros activos de información que pueden explotar en el ciberespacio. Entre ellos quien manda es la marca, los nuevos competidores deben generar conciencia a partir de la nada, pero la empresa puede abordar nuevos mercados digitales con la credibilidad y clientela que ya se encuentran asociadas a su organización" (Downes & Chunka, 1998)

3. *Tratar a cada cliente como un segmento de mercado de una sola persona:*

El trato al cliente – si no a la transacción – como una entidad única es barato cuando se emplea el contenido digital existente (e inagotable) y la red digital informática de expansión. La tecnología digital crea el milagro de la personalización masiva por un coste inicial nominal y luego un coste marginal que se va a cero así sea escala global.

"La tecnología puede ser empleada para crear nuevos productos y servicios y convertir cada transacción en un hecho exclusivo" (Downes & Chunka, 1998)

4. *Crear comunidades de valor:*

El principio de las comunidades de valor se aplica más aun en el ciberespacio, ya que está formado bajo una economía de redes. Las marcas surgen y caen rápidamente, las comunidades generan su propio valor al crecer y los bajos costes de entrada y salida modifican muchas de las reglas de la competencia, agrupando y reagrupando antiguos modelos industriales

El valor que le agrega los nuevos canales es el hecho de que la estructura permite un intercambio de información a gran escala entre los comerciantes y sus clientes, incluso entre los clientes mismos.

**b) Crear nuevas conexiones**

Las nuevas conexiones se basan en la construcción de interfaces entre la empresa, los socios empresariales, clientes, proveedores y además competidores. A continuación se describirán las 4 reglas que definen esta etapa:

5. *Reemplazar interfaces primitivas por otras de aprendizaje:*

Gracias a la tecnología digital las organizaciones están evaluando si sus contactos con los clientes realmente contribuyen a los objetivos de la organización. Cada contacto con el cliente es una oportunidad para mejorar la relación y aprender más sobre sus necesidades.

Las interfaces tecnológicas pueden ser frías y rígidas, pero al menos son previsibles, además que contribuyen a mejora innumerables transacciones en las cuales el operador servía de interface de un ordenador.

Por otro y por el avance de la tecnología el contacto con interfaces tecnológicas son cada vez menos rígidas y frías, mas aun son mas aceptados, ya que se está innovando sobre cómo establecer contacto no lolo por voz, si no por video, es decir más amigable para con el cliente.

6. *Asegurar continuidad para el cliente no para la empresa*

Para los clientes muchos de los cambios generados por el avance tecnológico en el manejo de la información son beneficiosos. Son completamente compatibles con el desarrollo con los que los consumidores han estado disfrutando durante su vida comercial. Cuando las interfaces esta diseñada para continuar con las viejas metáforas, a los clientes no les importa que la tecnología reemplace la forma de hacer las cosas.

Para los clientes, el comercio electrónico es como un catalogo interactivo, complementado con audio, video y la interacción en tiempo real con otros clientes. El comerciante debe enfrentar el hecho de que el comercio electrónico elimina gran

parte del valor de las tiendas materiales. A medida que el cliente espera más productos personalizados, las tecnologías d la información deberá mejorar sus interfaces, entregas, etc.

7. *Entregar toda la información posible*

Al diseñar nuevas aplicaciones, la regla de las interfaces es crearlas lo más abiertas posibles y entregar la información en lugar de atesorarla.

De nuevo las leyes que rigen este comportamiento son las leyes de Moore, posibilitando la difusión de las nuevas aplicaciones de manera barata y eficiente, disminuyendo los costes de cambio y la ley de Metcalfe incrementa el número de personas que pueden trabajar e innovar sobre el sistema y que al mismo tiempo puede incrementar su valor.

8. *Estructurar cada transacción como una empresa de riesgo conjunta*

Ya existe una cantidad significativa de emprendedores, empresarios, profesionales quienes no tienen infraestructura a desmantelar, que aprovechando las tecnologías nuevas y baratas para trabajar en colaboración se están desarrollando cada vez mas. Ya existen empresas sin oficinas ni empleados fijos ya están haciendo del uso del internet para competir con las empresas tradicionales. Son en realidad:

"Son asociaciones libres de individuos con distintas aptitudes, capaces de utilizar e mercado digital y sus bajos costes de transacción, para reunirse y dispersarse fácilmente en torno a los distintos proyectos." (Downes & Chunka, 1998)

### c) Redefinir el interior

Se trata de la creación de una nueva identidad propia, lo bastante flexible como para atravesar la barrera entre el espacio físico y el ciberespacio. A continuación se describirán las 4 reglas que definen esta etapa:

*9. Tratar a sus activos como pasivos*

Trata de la importancia de trasladar las inversiones a bits, porque de alguna u otra manera, los nuevos participantes que no posee ninguno de los activos fijos (inmuebles, equipos de fabricación, cadenas de distribución, etc.)Serán competitivos en el ambiente generado por la era digital, entonces los activos se convertirán en pasivos.

*10. Destruir su cadena de valor*

*Se define como cadenas de valor aquellas "funciones que crean y distribuyen productos y servicios de una organización"* (Downes & Chunka, 1998) sumándole a esta forma de trabajo los costes de transacción tanto internos como externos. Estas cadenas de valor "tradicionales" sufren de una presión significativa por parte del poder de ruptura de las nuevas fuerzas.

Utilizando la tecnología digital ha hecho que se reconozca que las infraestructuras formadas con las cadenas de valor tradicionales sean obsoletas, es por ello que habrá que romper las reglas implícitas y explicitas que imponen la maneras de compra, vender o producir bienes y servicios, formando nuevas relaciones con los clientes y competidores, automatizando procesos costosos o entregar herramientas propias que pueden ser empleadas por otros para apartarse completamente de la industria. La idea es que estas empresas puedan desarrollar sus propias aplicaciones asesinas de tal forma que tengan una ventaja competitiva y puedan tomar cierto control.

*11. Manejar la innovación como una cartera de opciones*

En todas las organizaciones existen muchas ideas, innovaciones dando vueltas y eso lo demuestra la experiencia, solo se necesita que la gente tenga una oportunidad y un foro para expresarlas. Para manejar la innovación tecnológica como una cartera d

opciones se necesita voluntad, habilidades y liderazgo, trayendo como consecuencia que los directivos deban participar en las decisiones de inversión y tecnología.

*12. Contratar a los niños*

El último punto que termina con las 12 reglas tiene que ver con la capacidad de los niños de aprender nuevas cosas, sobre todo cosas tecnológicas.

"Los clientes, competidores y empresarios del mañana nacidos y criados con tecnología digital en sus casas, escuelas y juguetes, no solo esperaran si no que exigirán relaciones comerciales con capacitación tecnológica" (Downes & Chunka, 1998)

Los niños de hoy será los próximos empresarios del mañana, y una forma de entender las necesidades de la próxima generación es dialogar con ellos y crear un ambiente donde puedan construir la estructura de la organización actual

## El Cuadro de Mando Integral

### *Definición*

Actualmente existen muchas definiciones del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC). El CMI de acuerdo a sus precursores Robert S. Kaplan y David P. Norton en su libro "Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard, una obra clave" publicado por Ediciones Gestión 2000 S.A. en 1997, definen el CMI como una herramienta que "traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica"

El CMI presenta especial atención en los objetivos financieros, pero no deja de tomar en cuenta los inductores de actuación para la consecución de esos objetivos financieros.

De acuerdo a los autores la navegación hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.

El CMI, de acuerdo a los mismos autores pero en una edición de 1999, más que un sistema de medición táctico u operativo, es un sistema de Gestión Estratégica, que le permite a la empresa gestionar su estrategia a largo plazo. Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para si poder trasladar e informar la estrategia y la misión de la organización, utiliza las mediciones para comunicar a los empleados sobre los causantes de éxito actual y futuro. Alinea la estrategia en términos operativos, es decir, las actividades y objetivos de las unidades corporativas para la consecución de los objetivos macro de la organización.

Para la formulación de las estrategias utilizando el CMI, Frances (2006) menciona que existen relaciones causales entre los diversos componentes de las perspectivas, para la formulación de las estrategias, y las resume en las siguientes hipótesis:

- *Hipótesis tipo I:* son aquellas que derivan del modelo causa-efecto (Mapa Estratégico). En otras palabras, las relaciones causales entre los objetivos específicos y otros.
- *Hipótesis tipo II:* Son aquellas que se derivan de las relaciones causa efecto entre los llamados indicadores o medidas de resultados y los llamados indicadores guías o inductores de actuación, los cuales vienen a ser medidas de desempeño
- *Hipótesis tipo III:* son las relativas a las relaciones entre el plan de acción (iniciativas, programas, proyectos a ejecutar) y los objetivos específicos propuestos.

Por otra parte el CMI los autores Kaplan y Norton (1997) promueven que el CMI es que se enfoca en los siguientes procesos de gestión:

- Aclarar y traducir o transformar y ayuda a plantear la Visión y la Estrategia
- Comunicar los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, traduciendo la estrategia en acción.
- Aumentar el feedback y formación estratégica: aprendizaje estratégico.

***Variables***

A continuación se definirán los conceptos: Objetivos, iniciativas e indicadores. Antonio Frances en su libro "Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral" del 2006, los define de la siguiente forma:

a) Objetivos:

Estados o situaciones que se desea alcanzar. En este mismo orden de ideas, el autor clasifica los objetivos en dos tipos: temporales y permanentes. *Los objetivos temporales* son aquellos que dejan de ser objetivos en el momento que son obtenidos, mientras que *los objetivos permanentes* son aquellos estados o situaciones que nunca se alcanzan plenamente.

Los objetivos estratégicos son aquellos que permiten mostrar los cambios que se desean introducir en la corporación, además de los relaciones causa-efecto entre cada uno de ellos. El carácter multidimensional de estos no permite su medición en forma directa.

b) Indicadores:

Son variables asociadas a los objetivos y se utilizan para medir su nivel de logro y para expresar las metas que se desean alcanzar. Constituyen un instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión.

Los indicadores se pueden clasificar en indicadores operativos y estratégicos, los primeros se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes de los planes operativos y lo segundos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de estos.

Para el autor, existen 4 tipos de indicadores que según la forma de medición de estos logros:

- *Cuantitativos simples*: son aquellos cuya escala de medición numérica tiene el cero absoluto (cantidad) o cero relativo (temperatura).
- *Cuantitativos compuestos*: su escala de medición tiene cero absoluto o relativo y están conformados a partir de indicadores simples o compuestos, con los cuales se relacionan a través de una formula
- *Cualitativos ordinales*: no son de carácter numérico, pero pueden ser ordenados de menor a mayor
- *Cualitativos nominales*: no pueden ser ordenados de menor a mayor y se miden por categorías.

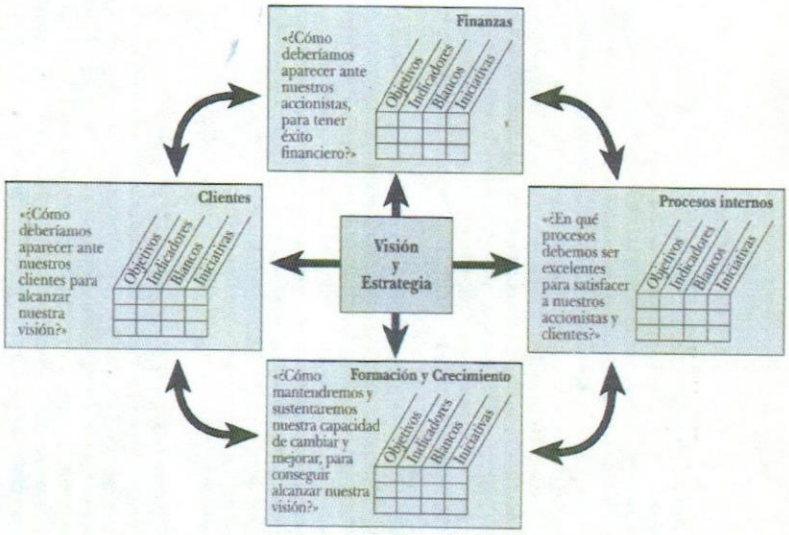
Por otro lado, el autor también menciona, que existen de acuerdo a la metodología del CMI dos tipos de indicadores: *Indicadores de actuación o guía* los cuales miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar los objetivos. Generalmente se ubican en las perspectivas de procesos y capacidades; y *los indicadores de resultados* que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del Mapa Estratégico. Generalmente se ubican en las perspectivas de los accionistas y de los clientes

c) Iniciativas

Se denominan iniciativas a los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos. Francés tipifica las iniciativas en: *de inversión,* que supone la incorporación de activos que incrementan la capacidad de producción de la empresa, y *de gestión,* denominados a los proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa.

***Perspectivas***

De acuerdo al workreference.com se define perspectiva como el "punto de vista o forma de considerar algo" y aunque Kaplan y Norton no definen en forma concreta el concepto de Perspectiva, a continuación se describirán las cuatro perspectivas propuestas por los autores para empresas con fines de lucro, de las cuales el CMI contempla la actuación de la empresa o corporación: Financiera; Clientes; Proceso Interno; Aprendizaje y Crecimiento. Ver Figura #14




***Figura# 14.*** **Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral**. Tomado de "Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)" (p.22) por R. Kaplan y D. Norton (1997)

**a) Perspectiva Financiera (miden el grado de éxito de la empresa comercial):**

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la ejecución de una estrategia contribuye a la mejora del mínimo aceptable. Comprende los objetivos financieros que requieren cumplirse para satisfacer a los accionistas. ¿Como la empresa debe ser vista por los accionistas para que la empresa logre su éxito financiero? Por otro lado, Francés (2006) menciona que la perspectiva financiera incluye aquellos actores que determinan el poder de decisión acerca de la organización, no solo los accionistas, sino también los patrocinantes en algunos casos y los votantes en un gobierno electo.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Este último, para desarrollar la estrategia, se encarga de vincular los objetivos financieros a largo plazo a la secuencia de acciones del resto de las perspectivas, es decir una relación causa-efecto para la mejora de la actuación financiera.

De acuerdo a Kaplan y Norton (1997), existen tres fases en que se pueden dividir esta perspectiva: Crecimiento, Sostenimiento y Cosecha.

Los negocios en *crecimiento* están ubicados en la fase más temprana de su ciclo de vida. Se le asocian productos y servicios con significativo potencial de crecimiento. Estos pueden operar con flujos de efectivos negativos y con bajos rendimiento sobre el capital invertido. El objetivo general para las empresas ubicadas en esta fase es un porcentaje de crecimiento en ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.

En la fase de *sostenimiento* se trata de seguir atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan muy buenos rendimientos sobre el capital invertido. El objetivo general de esta fase se ubica en solucionar los atascos, a ampliar la capacidad y a realizar la mejora continua, mas no en inversiones con opciones de crecimiento

La fase de *recolectar o cosechar* es la fase madura del ciclo de vida de las empresas, donde las empresas quieren recuperar, recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las fases anteriores. Estos ya no requieren inversiones significativas solo lo suficiente para mantener el negocio y no incrementar crear nuevas capacidades. Su objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de efectivo a la Corporación.

Las fases anteriores se basan en tres temas que se describen en la Tabla #6.

**Tabla #6. Indicadores de los temas financieros estratégicos.**

| | | Temas Estratégicos | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Crecimiento y Diversificación de ingresos | Reducción de Costes / mejora de la productividad | Utilización de los activos |
| Estrategia de la unidad de Negocio | Crecimiento | Tasa de crecimiento de las ventas por segmento<br>Porcentaje de los ingresos procedentes de los nuevos productos, servicios y clientes | Ingresos / empleados | Inversiones (porcentaje de ventas)<br>I+ D (porcentaje de ventas) |
| | Sostenimiento | Cuota de cuentas y clientes seleccionados<br>Venta cruzada<br>Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones<br>Rentabilidad de la línea de productos y clientes | Coste frente a competidores<br>Tasa de reducción de costes Gastos Indirectos (Porcentaje de ventas) | Ratios de capital circulante (ciclo de maduración)<br>ROCE por categorías de activos clave<br>Tasa de utilización de los activos |
| | Recolección | Rentabilidad de la línea de productos y clientes<br>Porcentaje de clientes no rentables | Costes por unidad (por unidad de output, por transacción) | Período de recuperación |

Fuente: Adaptado de Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) (p.65) por R. Kaplan y D. Norton (1997)

## b) Perspectiva Clientes y otros Actores Estratégicos clave (Entorno):

En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y como es la actuación de dicha unidad de negocio en los segmentos seleccionados. Para que la empresa materialice su visión ¿Cómo debe ser percibida por sus clientes? Comprender que es lo importante para el cliente comercial. Conocer lo que la corporación debe hacer para satisfacer al cliente. Francés (2006) menciona que esta perspectiva incluye a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización: los clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente, etc., pero que no ejercen control sobre ella.

Esta perspectiva traduce la estrategia y visión de una organización en unos objetivos específicos acerca de los clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

Kaplan y Norton mencionan una serie de indicadores que describen como esta la empresa en relación al cliente, los cuales se muestran en la Figura #15:

| | |
|---|---|
| **Cuota de mercado** | Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de números de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocios |
| **Incremento de clientes** | Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocios atrae nuevos clientes o negocios |
| **Retención de clientes** | Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa en la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes |
| **Satisfacción del cliente** | Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido. |
| **Rentabilidad del cliente** | Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente |

***Figura #15.*** **Indicadores Centrales. Perspectiva de cliente**. Adaptado de Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) (p.81) por R. Kaplan y D. Norton (1997)

Por otro lado los autores, más allá del valor agregado hacia el cliente, mencionan que existen una serie de atributos comunes de acuerdo a los sectores del mercado,

estos son: productos y servicios, la relación con los clientes y la imagen y prestigio. La Figura #16 es el modelo genérico para la propuesta de valor añadido al cliente que proponen Kaplan y Norton (1997), donde se muestra de manera grafica los atributos antes mencionados:

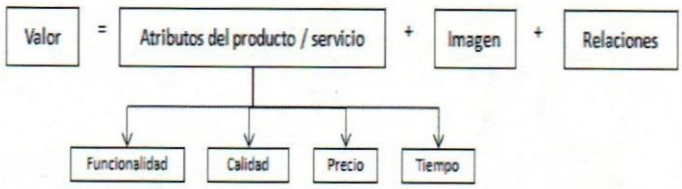



***Figura #16.*** **Modelo Genérico de propuesta de valor al cliente**. Adaptado de Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) (p.87) por R. Kaplan y D. Norton (1997)

*Los atributos de productos y servicios* están íntimamente relacionados con la funcionalidad del producto o servicio (calidad), la cual se refiere a los números de reclamos, devoluciones, costos de reparaciones, etc. *El precio* es un factor importante ya que el cliente siempre estará pendiente del precio que pagan por el producto o servicio. Si el precio tiene un poder influencia significativo habrá que compararlos con los precios de la competencia. Otro factor importante es el *tiempo* dentro de los atributos de los productos o servicios, el cual se refiere al tiempo de respuesta

*La relación con los clientes* incluye la entrega del producto/servicio al cliente, así como la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y que sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.

*La imagen y prestigio* se refiere a los factores intangibles que atraen los clientes hacia una empresa. Estos atributos permiten a la empresa definirse en forma proactiva, para sus clientes con la idea de generar una lealtad del cliente mas allá de los aspectos tangibles de los productos o servicios ofrecidos.

**c) Procesos Internos (estructura Operativa de la empresa):**

El objetivo primordial de esta perspectiva es identificar los procesos críticos internos, en los que la organización debe cumplir y sobresalir. Y para que la empresa satisfaga a los accionistas y clientes, se pueden hacer la siguiente pregunta ¿qué procesos deben gerenciarse eficientemente?

Los procesos internos permiten a la unidad de negocio: a) entregar la propuesta de valor que atraerían y retendrían a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados y b) satisfacer las expectativas financieras de los accionistas

Kaplan y Norton (1997) recomiendan: "que los directivos definan una cadena completa de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación –identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos –entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y termina con el servicio postventa –ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes"

Por otro lado, los autores expresan que cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor hacia los clientes y producir los resultados financieros planificados. Es por ello que se genera un modelo de cadena de valor genérica, la cual se puede usar como referencia para aquellas empresas que deseen generar su cadena de valor, ver Figura #17.

***Figura #17.*** **Perspectiva del proceso interno. Modelo genérico de la cadena de valor**. Adaptado de "Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)" (p.110) por R. Kaplan y D. Norton (1997)

## d) Aprendizaje y Crecimiento (Capacidades para el Éxito a largo plazo):

Esta perspectiva tiene la función de identificar la infraestructura que la empresa debe construir para generar una mejora y crecimiento a largo plazo. Representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: el capital humano, que hace posible el proceso presente y futuro; capital organizacional, que comprende la estructura, cultura y clima organizacional; y el capital de la información, la infraestructura informática y de comunicación que facilita la interacción. Vargas (2003) menciona en esta perspectiva, para que la empresa alcance su visión, debe preguntarse ¿Cómo mantener una actitud para cambiar y mejorar? Y esto se logra tomando en cuenta las pericias claves, información y clima organizacional necesarios para apoyar la ejecución de los objetivos internos

Para Kaplan y Norton (1997) existen tres categorías principales de variables: a) Las capacidades de los empleados, b) las capacidades de los sistemas de información y c) la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

a) La primera se refiere a la generación de ideas, para mejorar los procesos y la actuación hacia los clientes, deben provenir cada vez más de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. El involucrar

las ideas de los empleados, los motiva y hace que sus mentes se alineen con los objetivos a la organización.

Dentro de capacidades de los empleados existen indicadores de los resultados, los cuales a su vez son complementados por inductores, ver Figura #18.

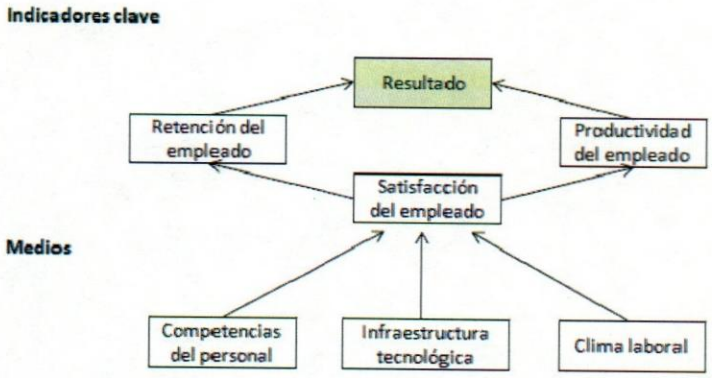



***Figura #18.*** **Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento**. Adaptado de Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) (p.142) por R. Kaplan y D. Norton (1997)

La *satisfacción del empleado* de acuerdo a Kaplan y Norton (1997): "reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, de la calidad y el servicio al cliente"

En otras palabras un empleado motivado, satisfecho y respetado influye significativamente en la consecución de los resultados.

La *retención del empleado* es otro factor clave y su objetivo principal es retener a los empleados en los cuales la corporación le interesa su permanencia en la empresa.

La *productividad de los* empleados es un indicador clave ya que mide de alguna forma el resultado producido por los empleados y la cantidad de empleados que se utilizaron para producir ese resultado

b) Las *capacidades de los sistemas de información* es otra de las variables de la perspectiva de aprendizaje y su enfoque se basa en que los empleados de primera línea deben manejar información veraz, oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

c) La Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos se basa en la motivación en que el personal está involucrado o siente para la alinearse a los objetivos de la organización, y en los grados de libertad que estos tengan para la toma de decisiones en su cargo y el poder actuar.

Se pueden resumir las capacidades mencionadas anteriormente en Capacidades o Competencias Humanas, Capacidades o Competencias Organizacionales y Capacidades Tecnológicas.

## Los Negocios Electrónicos en Venezuela

En Venezuela existe actualmente un entorno desfavorable para todas aquellas personas emprendedoras que, de alguna u otra forma, quieren usar la plataforma electrónica como base para el poder ofertar sus productos o servicios o bien para el poder comprar indistintamente cualquiera de ambos. De acuerdo a un análisis que hicieron: Barroso Gil, María José, Herrera Zamora María Auxiliadora, Spira de Margulis Raquel, en su obra "Situación actual el Comercio Electrónico en Venezuela" (2002), existen cuatro factores principales que causan desventaja en el entorno como lo son: la desconfianza, el poder adquisitivo, la oferta disponible y la experiencia de la compra.

La desconfianza viene generada en relación a los medios de pagos electrónicos, la calidad de los productos y/o servicios y la entrega de los mismos.

Las formas de pago electrónicas hacen que las personas no tengan que trasladarse al lugar para hacer la transacción, pero el miedo, la tradición y el hábito generan una resistencia a familiarizarse con las redes electrónicas. La barrera que se debe forzar es el cambo de paradigma de las personas, hacerles ver que es muy ventajoso estas formas de pago, pero la inseguridad de estas transacciones juega un papel importante y colabora en un buen porcentaje a la generación de la desconfianza.

Hay que resaltar que en los negocios electrónicos existe estas mismas barreras, las tarjetas de crédito son una forma pago no muy confiable por parte de los tarjetahabientes, la no seguridad y las clonaciones realizadas a las tarjetas son puntos importantes. Por otro lado, el alto porcentaje de la población no posee tarjetas de crédito, lo que trae como consecuencia la merma de la expansión de unas de las formas de pago electrónicas como lo es el pago *on-line, ni equipos y servicios (computador e Internet) para hacer este tipo de compras.*

Otro factor a resaltar es la red de distribución en Venezuela. Esta no posee las facilidades y ventajas competitivas que favorezcan a la entrega de los productos a tiempo, e incluso puede que no lleguen, afectando la confiabilidad de los negocios electrónicos. Además, utilizando las transacciones *on-line* no garantiza que el producto o servicio cumpla con los requerimientos del cliente, y, además, el cliente al comprar en empresas virtuales generalmente no tiene claridad y seguridad a quien dirigirse en caso de cualquier novedad del producto o servicio comprado.

La situación económica y social del país no contribuye a que los venezolanos posean las condiciones y medios financieros y socio-culturales para el libre acceso a la Internet.

Actualmente Venezuela pasa por una etapa donde no hay proyectos nuevos, al parecer "no hay dinero" y la industria no tiene muy claro el panorama. Esto acentúa que el auge de los negocios electrónicos no se vea favorecido.

> En Venezuela hay una escasez de instituciones y falta de conocimientos considerables en la industria de Fondo de Capital de Riego, hasta el punto de estimarla inexistente. El mercado buscó a las bancas de inversión, las cuales trataron de especializarse en el tema, pero los resultados no fueron alentadores. Esta realidad es un factor a considerar para a todos aquellos que desean montar un negocio en la Internet. Barroso, Zamora y Spira (2002).

Martín Mendoza (1998) define el Capital Riesgo o Venture Capital

> ...como un instrumento de financiación dirigido esencialmente a las pequeñas y medianas empresas, mediante el cual una sociedad especializada o no en inversiones (sociedad inversora) inyecta capital en una pequeña o mediana empresa (sociedad receptora) en una proporción minoritaria y por un espacio de tiempo relativamente corto. Si se prefiere, por capital riesgo podemos entender una fórmula financiera que aporta recursos a las empresas (fundamentalmente PYMES) en forma de fondos permanentes a largo plazo o con el mismo riesgo que los fondos aportados por el empresario, ya que normalmente no tiene ni garantía ni beneficio especial.

La falta de confianza, la baja penetración de la Internet en Venezuela y la realidad macroeconómica ha llevado a los inversionistas a mirar otros horizontes ya sea por el riesgo y la seguridad que no se ven garantizados.

> Las barreras para que se dispare el crecimiento en el uso y penetración de Internet en Venezuela sigue siendo el desconocimiento y adopción de la cultura digital, ya que, en cuanto a la población de "no conectados", existe un 42% que no lo hace por desconocimiento y un 12% por no tener computadora, un 24% que no le llama la atención, un 8% sin acceso a Internet desde su casa y un 6% que lo percibe costoso. Es aquí donde están los grandes retos, en el ámbito educativo, tanto privado como público, para hacer de

Internet una herramienta útil al alcance de la mayor cantidad de personas. Negocios & Tecnología (2008).

Por otra parte, al venezolano le gusta ver y probarse los productos antes de comprarlos, esto forma parte de la cultura, además de que sus requerimientos no son muchas satisfechos vía *web.* Las empresas dedicadas al negocio electrónico tienen que mejorar sus servicios y precios ya que esto es lo que le da el valor agregado al cliente.

Ahora bien, no solo existen áreas de mejora por las cuales los negocios electrónicos no se pueden establecer con facilidad, también hay aspectos positivos que hay que destacar.

El aumento de internautas en Venezuela es cada vez mayor. Según un artículo publicado por Negocios & Tecnología (2008) "ya somos 5.400.000 usuarios de internet en Venezuela" se tienen los siguientes puntos:

"Rubén Darío Díaz, Presidente de Cavecom-e, y Director de Sin Flash Media Group, ahondó acerca de las ventajas y crecimiento de Internet como medio publicitario, enfatizando sobre las oportunidades para anunciantes locales, gracias a la segmentación y efectividad que la Red posee en el universo de internautas"

"Carlos Jiménez, Socio y Director de Tendencias Digitales develó la cifra de 5 millones y medio de internautas que actualmente navegan por la Red, desde Venezuela. Esta cifra, en comparación con los últimos tres años, denota un crecimiento interanual equivalente al 30%."

Por otro lado, la diversificación de los servicios, es una estrategia que se está implantando con fuerza en el país, a través de la telefonía móvil, la televisión y otros dispositivos. Según el artículo de Negocios & Tecnología enunciado en párrafos anteriores se tiene:

"Pedro Ríos Roldán, Presidente de la Cámara Venezolana de Servicios de Integración (CAVESEIN), quien reafirmó la increíble penetración de telefonía móvil en el país, situándose en estos momentos en 86%, lo que corresponde al porcentaje más alto de la región latinoamericana" Con esto se evidencia que el uso del celular, y la introducción de dispositivos de nueva tecnología, como medio de acceso a internet, es cada día mas notorio y de mayor valor a los internautas.

Por otro lado las instancias gubernamentales y el sector privado han contribuido paulatinamente al desarrollo de los negocios electrónicos en Venezuela. La creación y o reforma de la Ley de Mensajes de datos, Ley de Firmas Electrónicas, Ley de Delitos Informáticos, la Ley de Telecomunicaciones, la Ley de licitaciones, ley Orgánica de Ciencia y Tecnología, etc. han fomentado de alguna forma la evolución del comercio electrónico en Venezuela.

También el ahorro de tiempo, la comodidad y mayor conocimiento de la tecnología son unos de los factores importantes para la proliferación y expansión del comercio electrónico.

Los planteles educativos cada vez más incluyen el manejo de internet como herramienta de trabajo de los estudiantes. Contribuyendo en cierta manera al incremento de la cultura digital a medida que el sector educativo se involucre mas con las nuevas tecnologías.

El incremento del internet y por consiguiente de los negocios electrónicos, depende en gran medida de las instancias gubernamentales para fomentarlo. Actualmente el gobierno y la empresa privada deben trabajar en conjunto para lograr introducir la tecnología e todos los niveles del país.

De todo se puede concluir que a pesar de que la desconfianza ha estado presente tanto en el ámbito comercial-virtual como en la naturaleza del ser humano, en la actualidad se están generando alternativas que buscan incentivar la expansión del e-business en Venezuela.

## CAVECOM-E (Cámara Venezolana de Comercio Electrónico)

***Cavecom-e*** es una asociación civil independiente, que agrupa a las personas naturales y jurídicas, que basan o apoyan sus actividades en los medios electrónicos, constituyendo un gremio transversal a todos los sectores de la vida económica nacional.

***Cavecom-e*** nació en 1999, cuando un grupo de empresarios detectó la necesidad de crear una asociación que permitiera defender y representar los intereses del ramo ante instancias gubernamentales e internacionales.

El objetivo principal de Cavecom-e es hacer más eficiente y rentable la esfera de los negocios electrónicos, así como promover la innovación y los cambios necesarios para el desarrollo exitoso de los negocios en esta época marcada por la industria del conocimiento.

***Misión***

Promover el desarrollo de los negocios basados en conocimiento y uso de medios electrónicos, a través de una gestión emprendedora y asertiva en la representación de los afiliados, la articulación de los intereses comunes del sector y la construcción de un entorno favorable para impulsar la economía del conocimiento.

Fuente: pagina web de la Cámara Venezolana de Comercio Electrónico en Venezuela (Cavecom)

En la actualidad existen un total de 62 empresas inscritas a la cámara independientemente del tipo de negocio electrónico en que estas se encuentran inmersas.

# CAPITULO III

# MARCO METODOLÓGICO

## Diseño y Tipo de Investigación

El tipo de investigación se basa en los **proyectos factibles**, ya que el objetivo principal del proyecto es la generación de una propuesta modelo. Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador un proyecto factible consiste:

"En la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto factible debe tener apoyo en la investigación de tipo documental, de campo o de diseño que incluya ambas modalidades" (UPEL, 2006)

En el caso del proyecto, la generación de una propuesta modelo, para la planificación estratégica de las empresas dedicadas a los negocios electrónicos, es lo que se quiere lograr, y como bien lo expresa UPEL, lo que se busca es brindar una solución viable, en materia de planificación, a las empresas que pertenecen al sector.

Las fases del proyecto factible comprenden: el diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para la ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y ejecución del proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso, como de sus resultados. (UPEL, 2006)

Tomando como referencia el modelo del proceso de planificación estratégica, se tiene las fases del proyecto factible, el cual se ordenaron según las etapas del proceso antes descrito. En tal sentido, la fase de diagnóstico se compone de la etapa sobre los

lineamientos estratégicos, del análisis interno y del entorno; la fase de diseño o desarrollo se ajusta con las etapas de formulación y definición de estrategias; y la fase de análisis y conclusiones se forma con el plan operativo.

Por otro lado, la investigación además se enfoca en tipo **Investigación-desarrollo**, la cual tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado. El problema se formula como un enunciado interrogativo que relaciona el producto o servicio a desarrollar y la necesidad por atender. Se fundamenta en el enfoque del diseño (Milani, 1997).

Además de ser un estudio de tipo factible, el desarrollo metodológico de este proyecto se califica como **No experimental**, por cuanto no pretende manipulación de las variables involucradas, sino más bien recolectar la información necesaria para un análisis estratégico de la empresas, del sector, para la posterior planificación gerencial que puedan desarrollar dichas empresas.

El estudio se califica como **transversal,** por cuanto se desarrollará en un momento determinado en el tiempo.

En lo que se refiere a la estrategia a utilizar para obtener los datos, corresponderá con un **diseño de campo** por cuanto el investigador recolectará informaciones y datos directamente de la realidad para poder identificar y analizar los aspectos de interés. "La investigación de Campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna" (Arias, op.cit., p.48).

Adicionalmente, se empleará en el estudio un **diseño documental** para obtener información a través de diversas fuentes documentales como registros, documentos y publicaciones de interés para el cumplimiento de los objetivos.

*Población y Muestra*

**a) Población de estudio**

La población, en el presente caso, se basará en empresas dedicadas a los negocios electrónicos, localizadas específicamente en Venezuela.

La ubicación de la población de estudio se hizo referencia al universo de empresas del sector de los negocios electrónicos, localizadas específicamente en Venezuela y que estén o no inscritas en la Cámara Venezolana de Comercio Electrónico (Cavecom-e), abarcando una totalidad de 62 empresas.

**b) La Muestra**

De acuerdo a la población indicada anteriormente, se procede a seleccionar una muestra delimitada e intencional, según el criterio y experiencia del investigador en el sector de los negocios electrónicos en Venezuela, siendo los criterios para seleccionar la muestra los siguientes:

- Locación casa Matriz: Venezuela
- La Base del Tipo de negocio: Negocios electrónicos
- Que abarquen un mínimo de 2 servicios, tales como: Sitios Web, Publicidad por Internet, Sistemas de Gestión empresarial y/o Comercio Electrónico

Para el presente estudio se tomaron como muestra 21 empresas dedicadas al sector, en las cuales se aplicaron los instrumentos de recolección de datos. Las empresas estudiadas fueron las siguientes:

VMR, Avendano Design, ActimediaDigital, Grupo Intercenter, Páginas Web de Venezuela, Pixeladas, Condoconsulting, Globalwebtek, Msconsultores, Giga Solutions, Danaconnect, Grupo Lanka, Sinca, ENIAC, Novateca, Solución Inteligente, Tecnología Creativa Alternabit, C.A., E4GS de Venezuela, Consultores, C.A, Interactive Maem Venezuela, Novateca Producciones, C. A.

Es importante resaltar que solo 21 empresas de todas las existentes en el mercado cumplían con los criterios de selección, por lo que se aplicó el instrumento de recolección de datos a la referida cantidad de organizaciones.

En los resultados, cada empresa fue enumerada de la 1 a la 21, sin hacer referencia a la correspondencia, por resguardo y confidencialidad de la información de cada una de ellas, ya que la idea se fundamentaba en conocer el comportamiento del mercado.

***Variables del Estudio***

Las variables involucradas en el estudio, orientado a diseñar una propuesta modelo de planificación estratégica de una empresa del Sector de Negocios Electrónicos, que permita orientar sus objetivos, están ligadas al marco conceptual y se representan mediante la Tabla #7:

**Tabla #7. Variables de estudio.**

| FASE | ETAPA | OBJETIVO | HERRAMIENTAS | TECNICAS |
|---|---|---|---|---|
| Diagnóstico | Situación actual | Reconocer el modelo de negocio actual y sus diferenciadores | Matriz de necesidades | Entrevistas estructuradas , Encuestas |
| | | Reconocimiento, Indagación, verificación de lo que es la empresa, para quién y para qué lo hace y a dónde quiere llegar. | Propuesta de valor actual | |
| | Análisis Interno | Reconocimiento de la posición, valorando los puntos fuertes y oportunidades de mejora. | Cadena de Valor | Observación |
| | | | Capacidades Medulares | |
| | Análisis del Entorno | Estudio del entorno, detección de oportunidades y amenazas | Análisis de tendencias | Documental |
| | | | Análisis de escenarios | Observación |
| | | | Análisis de la industria: Esquema de las cinco fuerzas de Porter. | |
| Diseño O Desarrollo | Formulación y evaluación de las estrategias y establecimiento de objetivos estratégicos | Abrir al máximo el abanico de alternativas posibles. Idea clara y precisa de lo que se quiere lograr tomando como base las fases anteriores. Iniciativas técnicas y políticas | Modelo D.O.F.A. | Modelo D.O.F.A. |
| | Definición de la estrategia (Selección de alternativas) | Elegir las estrategias y los objetivos estratégicos más adecuados. | Modelo D.O.F.A. | Modelo D.O.F.A. |
| Recomendación Para La Implantación | Plan Operativo | Proponer el plan de acción, que incluya la cartera de proyecto o iniciativas estratégica para cumplir con los Objetivos. | Analisis de escenarios | Estructura desagregada de trabajo |

Fuente: Canelón, F (2010)

### *Técnicas de recolección, análisis y procesamiento de los datos*

Las técnicas de recolección de información a utilizar "comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información requerida para responder sus preguntas de investigación" (Arias, op.cit, p. 74).

Para obtener información relevante proveniente de la realidad objeto de estudio, es necesario utilizar distintos métodos de recolección que resulten apropiados ala mencionada realidad. En este sentido, y con relación a los objetivos definidos en el presente estudio, y ubicado bajo el esquema de proyecto factible, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información:

a) **Encuestas:**

Cea (1999,240) define la encuesta como "la aplicación o puesta en práctica de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés y la información recogida se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario precodificado, diseñado al efecto".

El proyecto utilizara la técnica por medio de preguntas escritas organizadas para ser aplicadas por medio del instrumento, **la entrevista**, a cada uno de los directivos considerados en la muestra.

Según la UPEL (2008), la entrevista es "considerada como un proceso de comunicación verbal reciproca, con el fin último d recoger informaciones a partir de una finalidad previamente establecida".

Este instrumento ayudará a recopilar información necesaria sobre las estrategias que se están implementando en las empresas, de sus intereses y expectativas por medio de conversaciones con las personas y grupos interesados en el proyecto.

**b) Técnica de Información documental**

Para el análisis de contenido se utilizará el instrumento hoja de registro de información documental con el objeto de fundamentar los aspectos teóricos, expuestos en los diferentes textos y páginas Web de Internet. Fue producto de una

secuencia de operaciones que conducen a la obtención de información necesaria. (Ramírez, 2005)

### c) Método de los Criterios Ponderados

De acuerdo al Centro Internacional de Captación y Soporte, el **método ponderado** "se basa en la priorización de las variables en función a la elaboración de matrices y al cálculo de algunos valores, que en forma consecuente indicaran que variables son las más importantes según su Influencia hacia el resto y según su dependencia del resto."

Con la ayuda de este método se determinaran, en base a los resultados y preferencias de los participantes, una opción en la toma de decisiones.

### d) Técnica de Observación

La observación es una técnica de recogida de datos que nos permite registrar, de una forma Metódica y sistemática, el comportamiento de un individuo o grupo de individuos. Como señalan Bassedas y otros (1984:20): "es un instrumento indispensable para comprender el comportamiento del alumno en el transcurso de las tareas de aprendizaje".

Su objetivo más inmediato es el de describir dicho comportamiento, aunque es innegable su valor como fuente de generación de hipótesis de naturaleza causal que permitan ofrecer explicaciones de las conductas observadas.

Entre las ventajas que ofrece esta técnica está su proximidad al comportamiento real del sujeto, pues es posible prescindir completamente de su cooperación para llevar a cabo el estudio; mientras que su principal limitación radica en el hecho de que no todos los acontecimientos son

Observables o pueden ofrecer cierta resistencia a la presencia del observador.

En cuanto a su desarrollo, en Roning (1973) se establecen tres *principios fundamentales*:

- El principio de "constancia" que alude a la permanencia de un hecho o fenómeno a lo largo del tiempo, confirmada mediante diferentes observaciones llevadas a cabo en distintos momentos.
- El principio de "control" que especifica que la observación debe realizarse con instrumentos adecuados y acordes a los objetivos planteados por la investigación.
- El principio de "orientación" que nos recuerda que toda observación debe estar guiada por unos planteamientos teóricos que permitan una interpretación reflexiva de la realidad.

En definitiva, debe quedar claro que la observación científica requiere intencionalidad y sistematicidad para poder llegar a ofrecer resultados rigurosos, fiables y válidos

***Resultados Esperados***

Una vez culminado el estudio se espera obtener los siguientes resultados:

a) Identificar el impacto que tiene la Planificación Estratégica en el logro de los objetivos de la organización.

b) Conocer la relación entre las variables estudiadas (Desempeño de las empresas del sector -Cumplimiento de objetivos).

c) Evaluar la conveniencia de mantener o redefinir el CMI como base para el desarrollo de la planificación estratégica.

d) Evaluar cualitativamente el desempeño actual de negocios electrónicos.biz.

### *Consideraciones Éticas*

El logro de los objetivos planteados se sustentará en la debida recolección de datos relevantes por medio de la aplicación de las técnicas e instrumentos señalados en el marco metodológico, a la (s) persona (s) vinculadas al proyecto. El autor se compromete en el manejo confidencial y responsable de las informaciones y los resultados obtenidos.

En este orden de ideas las distintas fuentes bibliográficas consultadas serán señaladas en cada uno de los documentos elaborados para la divulgación de los resultados de este estudio con el fin de respetar los derechos de autor. .

# CAPITULO IV

# RESULTADOS Y ANÁLISIS

## *Resultados de las Encuestas*

Para iniciar con el análisis de resultados y dar respuesta al primer objetivo específico, referido a realizar un diagnóstico acerca de la situación actual de las empresas de negocios electrónicos localizadas en Venezuela, y luego a otro de los objetivos específicos que buscaba Identificar los modelos de planificación estratégica y la gestión de negocio que desarrollan, las empresas de negocios electrónicos localizadas en Venezuela, hay que presentar los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados a las personas en la muestra seleccionada para el estudio, de los cuales se puede indicar los siguientes resultados globales:

### Ítem #1.- Conoce y comparte la misión, visión y valores de la empresa

*Categoría*: Necesidad de los lineamientos estratégicos como base para el desarrollo del modelo de gestión
*Indicador*: Conocimiento de los lineamientos estratégicos de la empresa

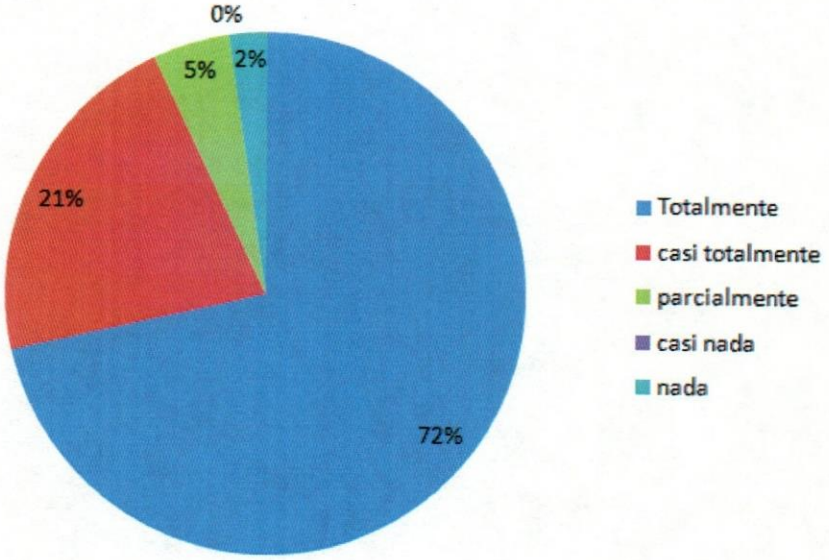



***Gráfico #1.*** **Nivel Conocimiento de los Lineamientos Estratégicos de la empresa**
Fuente: Canelón, F. (2010)

Del Gráfico #1 se puede apreciar que un 93% de los encuestados conoce y comparte la misión, visión y valores de la empresa donde laboran (72 % totalmente + 21% caso totalmente), mientras que un 7% no los conoce y comparte en su totalidad. (5% parcialmente y 2% nada).

Con estos resultados se puede inferir que el personal directivo de la empresa está informado con los lineamientos estratégicos de la organización, en su mayoría, o por lo menos conocen y están de acuerdo con las bases éticas y morales (valores) de la empresa, así como también saben como quiere la empresa que la vean sus clientes (visión) y bajo que modalidad (misión).

Por otro lado así como también existe una mayoría porcentual de personas en conocimiento de lineamientos estratégicos de la empresa, existen, muy poco, pero existen, personas que parcialmente conocen y comparten esos lineamientos. Este es un punto, que aunque no muy significativo por el bajo porcentaje, no se debe pasar por alto, ya que, son los gerentes y directivos quienes deben marcar la pauta y dar a conocer a la empresa, o por lo menos buscar la información y hacerla llegar a sus supervisados, las bases que de alguna u otra forma los guiara a la consecución de sus objetivos.

**Ítem #2. - La estructura organizativa de la empresa es adecuada.**

*Categoría*: Estructura Organizacional
*Indicador*: Conformidad con la estructura organizativa de la empresa

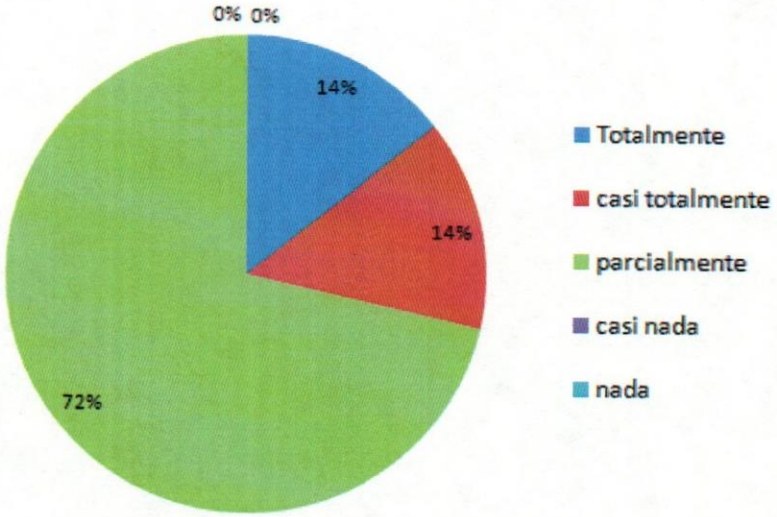



***Gráfico #2.*** **Nivel de conformidad con la estructura organizativa de la empresa**
Fuente: Canelón, F. (2010)

De los resultados arrojados por el Gráfico #2 se ve claramente un 28% que está conforme o casi conforme con la estructura de funcionamiento de la empresa, mientras que un 72% está parcialmente conforme con la forma en que la empresa se encuentra organizada.

De esto se puede apreciar que existe un muy alto porcentaje que no está conforme totalmente con la estructura organizacional, lo que implica que de alguna u otra forma el personal percibe que existen áreas de mejora que atacar, sobre cómo está distribuida o dividida la empresa, para lograr mejores resultados.

Hay empresas que poseen una cantidad de procesos enormes, y a medida que estas van creciendo en clientes y ventas añaden procesos y personal de una manera desorganizada, y ya sea por presupuesto, falta de tiempo o por descuido no tienen una estructura adecuada para que los procesos fluyan con mayor eficiencia y efectividad.

El hecho de no contar con una distribución, en la medida de sus procesos, optima, hace mucho más difícil la consecución de los objetivos, cayendo en sobre trabajo y pérdida de tiempo y dinero, que aunque no se vea a muy corto plazo, cuando se evalúe los resultados y el tiempo de ejecución es donde la parte organizativa juega un papel importante.

**Ítem #3. - La cantidad de personas que laboran en la empresa es idónea**

*Categoría:* Estructura Organizacional
*Indicador:* Conformidad con la cantidad de personal de la empresa

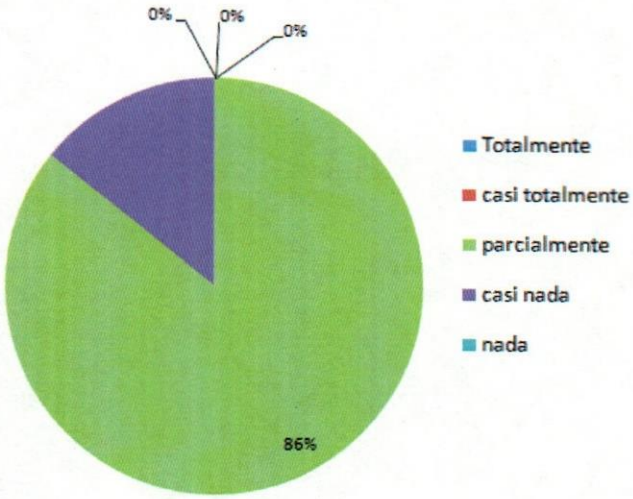



***Gráfico #3.*** **Nivel de conformidad con la cantidad de personal de la empresa**
Fuente: Canelón, F. (2010)

De acuerdo a la Gráfica #3 existe un 86% de conformidad parcial con la cantidad de personal que labora en la empresa y un 16% casi nada.

Los directivos perciben que existen más procesos y trabajos que cumplir y no se dan abasto con la cantidad actual de personas laborando en los distintos departamentos de la organización.

Esta percepción puede ser debido a múltiples factores, como por ejemplo: procesos no estandarizados y optimizados, falta de presupuesto, no tener una planificación de recursos humanos adecuada a las necesidades, mala distribución, entre otros.

Otra cosa importante que se puede resaltar es, que si bien el personal siente que es necesario la adquisición de más personal para cumplir con los objetivos, esto puede incidir negativamente en la motivación del recurso humano que labora, y muestra de alguna u otra forma que hay una debilidad de planificación en la directiva por los motivos ya antes descritos.

**Ítem #4. - El grado académico del personal permite alcanzar los objetivos efectivamente**

*Categoría:* Nivel académico
*Indicador:* Conformidad con el nivel académico del personal de la empresa

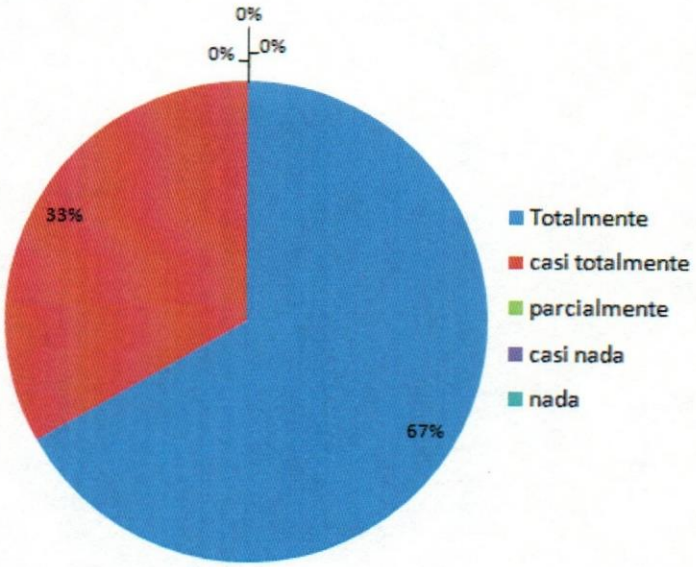



***Gráfico #4.*** **Nivel académico de personal que labora en la empresa**
Fuente: Canelón, F. (2010)

El Gráfico #4 muestra un muy alto nivel de conformidad con el nivel académico del personal que labora en la empresa, existe un 67% que está totalmente de acuerdo y un 33% que está casi totalmente de acuerdo, lo que demuestra que en rangos generales se percibe un nivel profesional adecuado al cargo que está desempeñando el recurso humano de la corporación.

Este punto es importante ya que las empresas del sector tienen en sus oficinas a personas capacitadas, ya sea con un nivel académico alto o más bien un personal entrenado en sus propias instalaciones de acuerdo a sus requerimientos.

Lo cierto es que para trabajar es una empresa de negocios electrónicos se debe tener cierto grado académico y técnico, para que el valor agregado sea lo más efectivo posible, sobre todo en un mundo virtual tecnológico tan cambiante, que necesita cada vez más profesionales actualizados e innovadores, con criterios propios y generadores de nuevas ideas, además de desarrollarlas con originalidad.

**Ítem #5. - Sus principales productos/servicios ofrecidos a los clientes son de cantidad suficiente para satisfacerlos.**

*Categoría:* Portafolio de productos suficiente
*Indicador:* Conformidad con el portafolio de productos y/o servicios ofrecido

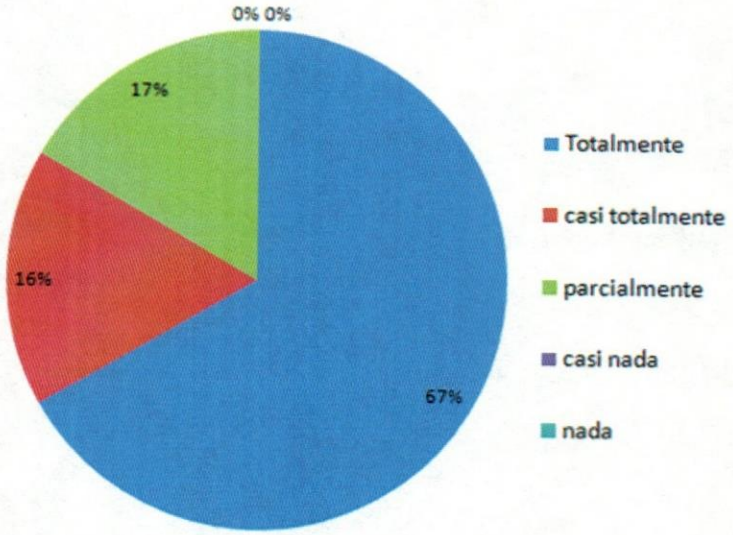



***Gráfico #5.*** **Nivel de conformidad con la cantidad de productos ofrecidos al cliente**
Fuente: Canelón, F. (2010)

Según muestra el Gráfico #5 existe un 67% de total conformidad de los productos ofrecidos en cantidad, un 16% casi totalmente de acuerdo, mientras que un 17% está parcialmente de acuerdo. En líneas generales los representantes de las empresas

consideran que existe una cantidad de productos ofrecidos suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes, mas sin embargo existen áreas que mejorar para tener un 100% de conformidad.

Actualmente, el mercado exige que las empresas de servicios de negocios electrónicos, posean una amplia gama de productos a ofrecer, claro está, que depende además hacia donde la empresa gira sus objetivos, pero lo que si debe tomar en cuenta es que al mercado que quiera atacar debe contar con los servicios suficientes.

El 17% refleja que hay áreas que atacar, mercados insatisfechos, que están a la espera de productos o servicios provenientes del sector de los negocios electrónicos que les haga la vida más fácil.

**Ítem #6. - Sus principales servicios/productos ofrecidos a los clientes son de calidad suficiente para satisfacerlos**

*Categoría*: Calidad de productos
*Indicador:* Conformidad con la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos a los clientes

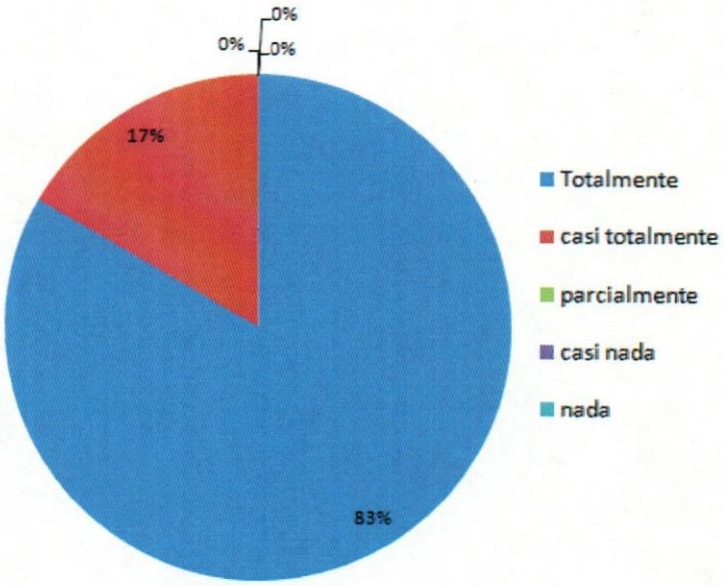



***Gráfico #6.*** **Nivel de conformidad con la calidad de los productos ofrecidos al cliente**
Fuente: Canelón, F. (2010)

El Gráfico #6 nos muestra que el 83% de los encuestados perciben que la calidad de sus productos y servicios, de negocios electrónicos, es excelente o lo suficiente para satisfacer al cliente, y un 17% perciben que sus productos les falta una que otra cosa para llegar al 100% de conformidad con la calidad de sus productos.

Es decir, de forma general, las empresas del sector se muestran satisfechas con la calidad de los productos ofrecidos al mercado, y puede que haya algo en algunos servicios que mejorar, pero la calidad para con el cliente es un punto que toman muy en cuenta las empresas para cumplir las expectativas de los mismos e incluso sobrepasarlas.

Cuando se habla de un nivel de conformidad con los productos y servicios que ofrece el sector, no quiere decir que los que existe es suficiente, si no lo que existe satisface las expectativas de muchos, mas sin embargo, el mundo virtual va cambiando todos los días y siempre existen cosas que satisfacer o cosas que crear para generar oportunidades.

Muchas empresas tienen su mercado a definido y solido, por lo que para ellas la búsqueda de nuevas oportunidades es un tema importante, la creatividad de hacer las cosas mejor y la ampliación del portafolio hacen que los clientes tengan mayor poder de elección y consigan exactamente lo que se necesite.

**Ítem #7. - Las necesidades que tienen sus clientes han sido cubiertas**

*Categoría:* Satisfacción de las necesidades del cliente
*Indicador:* Nivel de satisfacción de las necesidades del cliente

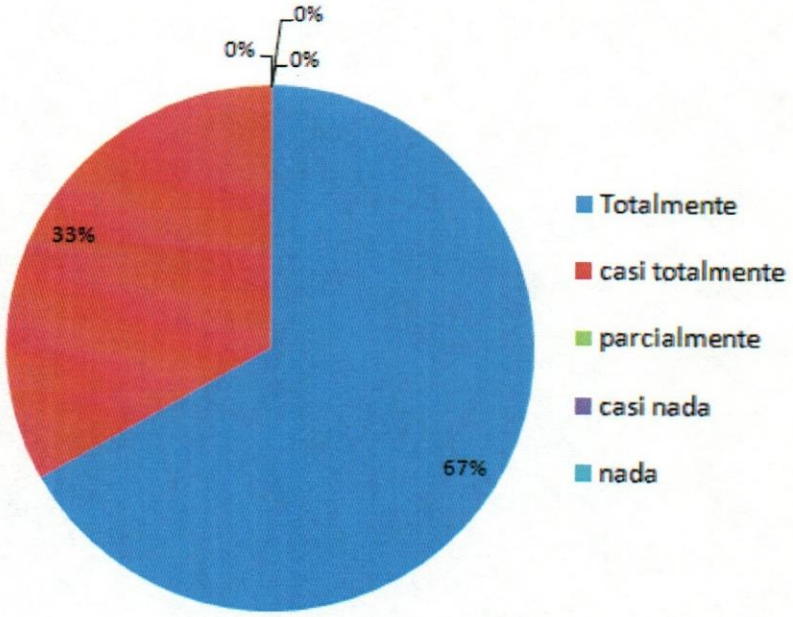



***Gráfico #7.*** **Nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes**
Fuente: Canelón, F. (2010)

El Gráfico #7 muestra una tendencia favorable, según la percepción que tienen las empresas, en relación a las necesidades satisfechas de los clientes. Un 67% piensa que dichas necesidades han sido cubiertas en su totalidad, mientras que un 33% piensa que están cubiertas totalmente, más les falta algo que los clientes buscan y puede que no tengan a la mano para satisfacerlos.

Los resultados marcan una realidad y es que las empresas buscan satisfacer los requerimientos de los clientes, independientemente del como internamente hacen las cosas o como se organizan, pero el cliente está satisfecho e líneas generales.

Esta respuesta va de la mano a las preguntas anteriores, ya que un personal capacitado y productos de buena calidad hacen que las necesidades de los clientes sean cubiertas con mayor facilidad.

Por otro lado, hay que mencionar que siempre existen clientes por satisfacer, mercados que abordar. El mundo virtual ofrece infinitas oportunidades de negocio y solamente las empresas que se encuentren a la vanguardia, actualizándose en lo último en tecnología, un personal en constante entrenamiento y en busca siempre de la mejora continua encontrara con mayor rapidez esas necesidades insatisfechas, e inclusive puede crear mercados nuevos.

**Ítem #8. - Su empresa ofrece productos/servicios diferenciados altamente de sus competidores**

*Categoría:* Diferenciadores
*Indicador:* Tenencia de diferenciadores en relación a la competencia

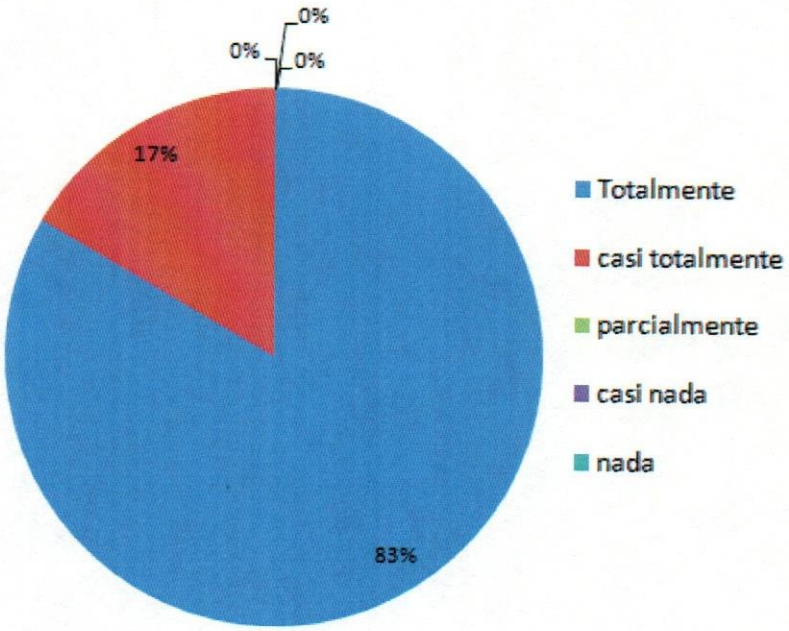



***Gráfico #8.*** **Nivel de percepción de tenencia de diferenciadores para con la competencia**
Fuente: Canelón, F. (2010)

Las empresas del sector según el Gráfico #8 expresan que si tienen diferenciadores en relación a la competencia en forma significativa. El 83% está de acuerdo en que poseen diferenciadores que marcan distancia con la competencia y solo un 17% refleja que si existen diferenciadores, pero que tal vez les falta desarrollar más para ellos sentir que son los mejores en el área, producto o servicio ofrecido al cliente.

Este punto es importante ya que expresa que en el mercado existen empresas de negocios electrónicos que tienen un fuerte, ya sea un área, un servicio o un producto que los caracteriza como empresa, solo hay que saber buscar para encontrar lo que se necesite.

**Ítem #9. - Su empresa se encuentra por encima de sus competidores en cuanto a precios.**

*Categoría:* Precios
*Indicador:* Nivel de percepción de los precios en relación a los competidores

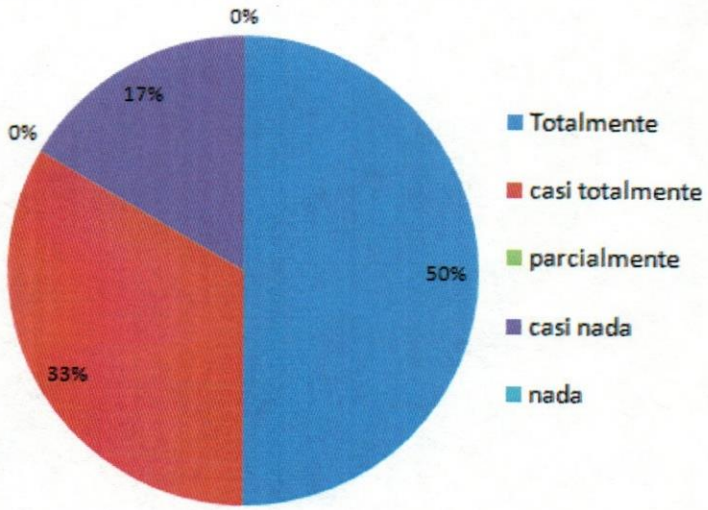



***Gráfico #9.*** **Nivel de percepción de los precios e relación a los competidores**
Fuente: Canelón, F. (2010)

El Gráfico #9 muestra una tendencia alta con los precios que las empresas tienen en el mercado, un 50% está totalmente de acuerdo en que sus precios están por encima de los precios de los competidores y un 33% está casi totalmente de acuerdo.

Estos resultados pueden ser influenciados por los resultados de la pregunta 11, las cuales reflejaban que la calidad de los productos es alta. Claro está que esto no es el único factor que incide en el aumento de los precios, también depende de los proveedores y factores productivos que las empresas tienen internamente.

Por otro lado, también existe un 17% que percibe que sus precios se encuentran igual o por debajo de los precios del mercado. Este porcentaje nos dice que si hay empresas que logran mantener su calidad de productos optima para satisfacer sus clientes y sus factores productivos, proveedores, entre otros. Hacen posible que se pueda competir no solamente en calidad, mercados, sino también a nivel de precios.

**Ítem #10. - Su empresa se encuentra por encima de sus competidores en cuanto a calidad.**

*Categoría:* Calidad de servicios
*Indicador:* Nivel de percepción de la calidad de los servicios en relación a los competidores

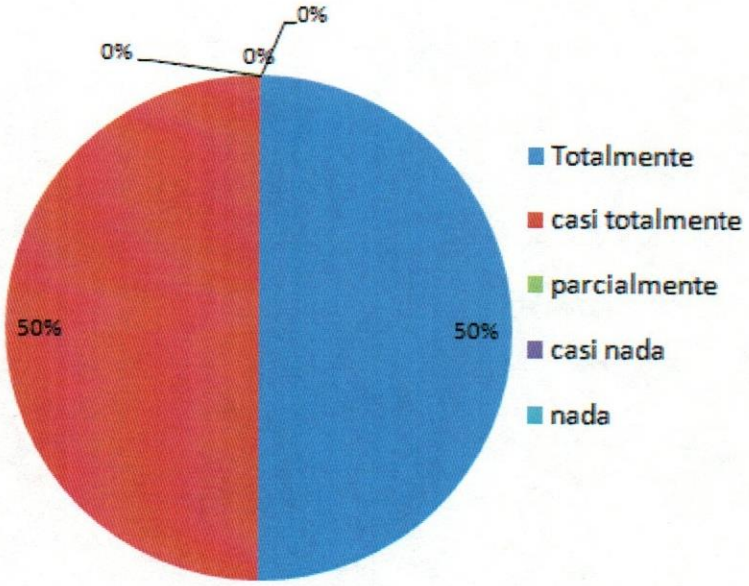



***Gráfico #10.*** **Nivel de percepción de la calidad e relación a los competidores**
Fuente: Canelón, F. (2010).

La tendencia como lo muestra el Grafico #10 es favorable a todas las empresas. Todas piensan que el nivel de calidad de sus productos o servicios están por encima que el de los competidores o les falta poco para estarlo, aunque se observa que un 50% está totalmente de acuerdo con la afirmación, existe un 50% que percibe que a sus productos les falta algo para situarse por encima de sus competidores, poco pero les falta, pero en líneas generales la calidad de sus productos predomina como punto importante para mantenerse en el mercado y los clientes se sientas satisfechos.

**Ítem #11. - Su empresa se encuentra por encima de sus competidores en cuanto a posicionamiento de marca**

*Categoría:* Posicionamiento de marca
*Indicador:* Nivel de percepción del posicionamiento de marca en relación a los competidores

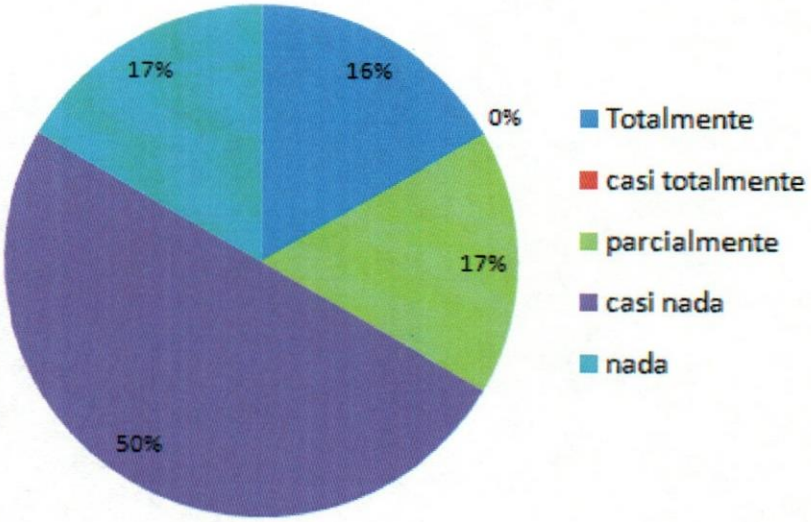



***Gráfico #11.*** **Nivel de percepción del posicionamiento de marca en relación a los competidores**
Fuente: Canelón, F. (2010).

Los resultados mostrados en el Gráfico #11 reflejan una tendencia desfavorable en cuanto al posicionamiento de la marca o nombre de la empresa en el mercado. Un 17% piensa que nada, un 50% casi nada y un 17% parcialmente, es decir, un 84% percibe que nos están bien posicionados en el mercado en relación a los competidores. Mientras que un 17% afirman que la marca de la empresa esta totalmente por encima del nivel de sus competidores.

La disparidad de resultados indica claramente que son pocas las empresas en el sector que poseen un musculo de mercadeo, de contactos, presupuesto, tiempo, etc. que dé a conocer a la empresa por sus productos y servicios, por sus precios y por la calidad.

Es importante resaltar, que el tamaño de la empresa juega un papel importante y definitivo, ya que, estas últimas pueden tener ventajas competitivas que otras no

poseen, como por ejemplo la optimización de los precios, mayor nivel de organización, calidad con certificación internacional, entre oros. Lo que ayuda a su vez a que la marca pueda ubicarse entre los primeros lugares en el mercado venezolano.

**Ítem #12. - La empresa requiere fortalecer aspectos internos para diferenciarse de la competencia.**

*Categoría*: Requerimientos de fortalezas internas
*Indicador:* Nivel de percepción de fortalecimiento de aspectos internos para diferenciarse de los competidores

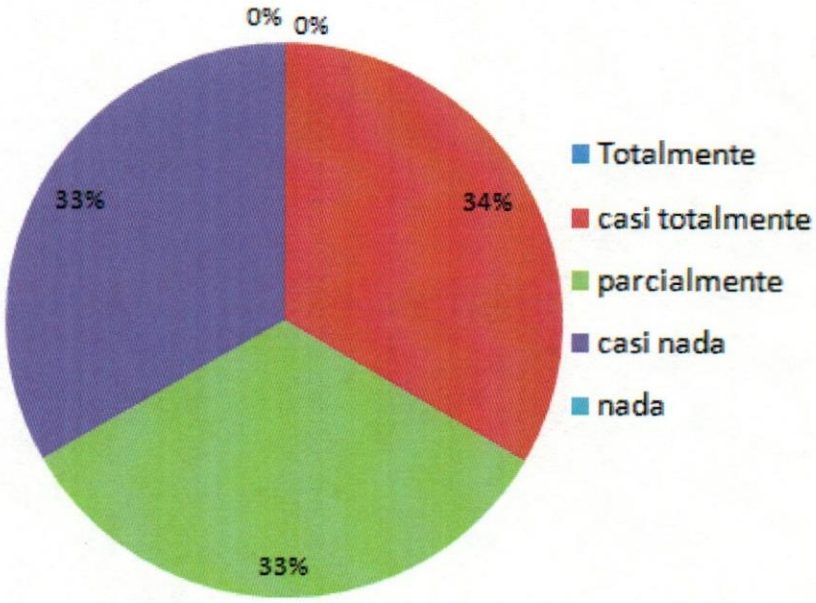



***Gráfico #12.*** **Nivel de percepción del fortalecimiento de aspectos internos para diferenciarse de los competidores**
Fuente: Canelón, F. (2010).

De acuerdo con el Grafico #12 existe una disparidad de resultados marcados por la falta de consistencia y falta de tendencia que defina claramente si se requiere o no el fortalecimiento de aspectos internos de las empresas del sector.

El 34% se encuentra casi totalmente de acuerdo en fortalecer internamente procesos, grupos. Un 33% que piensa que se necesita parcialmente y otro 33% dice que casi en nada fortalecería aspectos internos para diferenciarse de la competencia.

Los resultados anteriores expresan que si bien hay empresas que lo necesitan con mayor relevancia, hay empresas que mencionan que los aspectos internos ya no son un área de mejora para diferenciarse de la competencia, se enfocan en otros puntos que a su parecer son más importantes y significativos que los aspectos internos, ya sea mercadeo, precios, entre otras. Estas últimas tiene una ventaja competitiva ya que les permite a ellos pensar en estrategias que los diferencien, sin que tengan puntos internos que les puedan frenar o limitar para el desarrollo de la estrategia.

**Ítem #13. - La empresa requiere abordar aspectos externos para diferenciarse de la competencia**

*Categoría:* Requerimientos externos
*Indicador*: Nivel de percepción de fortalecimiento de aspectos externos para diferenciarse de los competidores

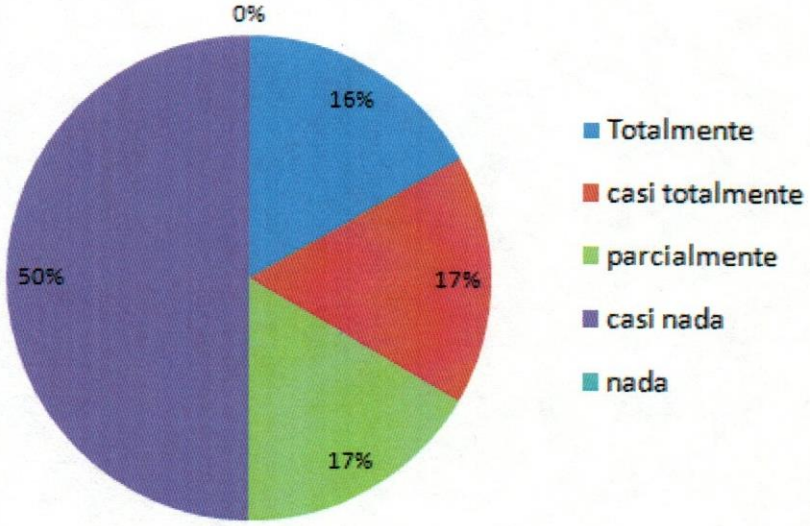



***Gráfico #13.*** **Nivel de percepción del fortalecimiento de aspectos externos para diferenciarse de los competidores**
Fuente: Canelón, F. (2010).

Con este punto lo que perseguía era saber si era necesario para las empresas del sector ajustarse, controlar, medir influencias externas que de alguna manera los afectaban para conseguir diferenciarse de la competencia.

El Gráfico #13 muestra que el 50% de las empresas del sector percibe en casi nada que haya que atacar o tomar en cuenta influencias externas para diferenciarse de la competencia, mientras que el otro 50% si refleja que si hay que tomar en cuenta los aspectos externos y atacarlos o adaptarse para poder ser más competitivos.

Dentro del 50% que si cree hay áreas que perciben con mayor importancia la influencia de los aspectos externos. Hay un 16% que si cree totalmente en que los puntos externos ejercen un poder de influencia muy fuerte para poder competir, hay un 17% que dice casi totalmente y otro 17% parcialmente.

Lo que sí está claro es que los factores externos si ejercen un poder de influencia para diferenciarse de la competencia, y en el sector unas le dan poca importancia y hay otras que si le dedican el tiempo suficiente para ajustarse y/o adaptarse y sacar provecho ante la competencia.

**Ítem #14. - La rivalidad entre sus competidores es fuerte**

*Categoría:* Rivalidad entre competidores
*Indicador:* Nivel de percepción de la rivalidad entre los competidores

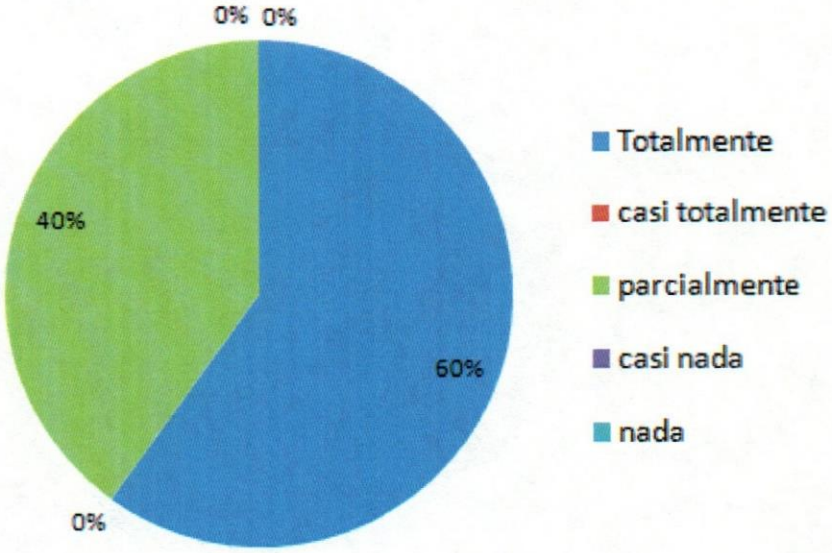



***Gráfico #14.*** **Nivel de percepción de la rivalidad entre los competidores**
Fuente: Canelón, F. (2010).

El Gráfico #14 muestra la existencia de un 60% que opina que la rivalidad entre las empresas del sector es bastante fuerte. La incidencia de los competidores para asegurar proyectos es muy significativa y la búsqueda de estrategias se hace cada vez más necesaria.

Si bien es cierto que cada empresa del sector tiene productos diferenciados, de alta calidad y buenos precios los resultados demuestran que la rivalidad en el sector se mantiene, por lo que será la forma de hacer negocios, el ímpetu, los contactos, entre otros, lo que también define quien se queda con el cliente.

Sin embargo también existe un 40% que piensa que hay una rivalidad parcial, es decir, no en todos los servicios y productos que ofrecen al mercado se encuentran

rivales significativos y por ende tienen una ventaja competitiva a la cual esa parte del sector tiende a sacarle el mayor provecho.

**Ítem #15. - Los nuevos competidores representan fuertes amenazas para su empresa**

*Categoría*: Poder de influencia de nuevos competidores
*Indicador:* Nivel de percepción de la amenazas por nuevos competidores

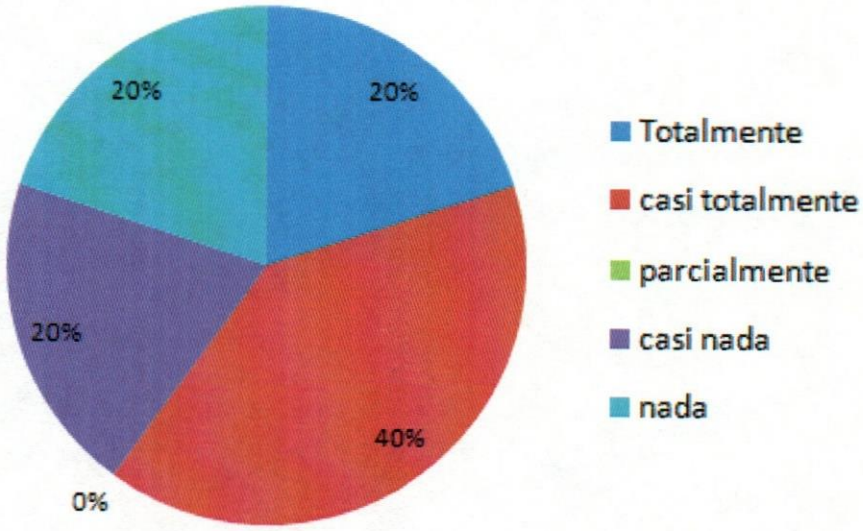



***Gráfico #15.*** **Nivel de percepción de las amenazas de nuevos competidores**
Fuente: Canelón, F. (2010).

El Gráfico #15 muestra los resultados de cuan los nuevos competidores influyen en las empresas ya establecidas. Un 60% está convencido de que los nuevos competidores representan una fuerte amenaza en el sector para sus negocios (20 % totalmente + 40% casi totalmente). Mientras que un 40% piensa que en el sector no existe amenaza significativa con la entrada de nuevos competidores para los resultados de sus ventas.

Estos resultados pueden reflejar que en el mercado existen empresas bien establecidas, con parámetros firmes que para que los nuevos competidores puedan

tener poder de influencia tienen que trabajar fuerte y de la manera más estratégicamente posible de acuerdo a sus estructuras, mientras que hay otras en menos porcentaje, pero si significativas en cantidad, que la introducción de nuevos competidores si les causa impacto por lo que esas si tienen que trabajar más fuerte y en todo momento ya que el mercado de los negocios electrónicos va avanzando cada día y todos los días hay una nueva empresa que se quiere meter en el mercado.

**Ítem #21 y 22. - Sus proveedores ejercen fuerte influencia para la empresa**

*Categoría*: Poder de influencia de los proveedores
*Indicador:* Nivel de percepción del poder de los proveedores

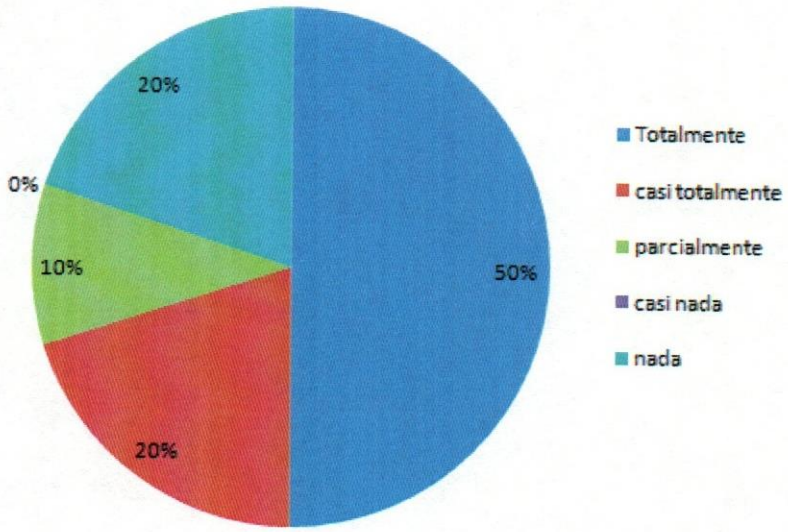



***Gráfico #16.*- Nivel de percepción del poder de los proveedores**
Fuente: Canelón, F. (2010).

Como muestra el Gráfico #16 el nivel de percepción sobre la influencia que tienen los proveedores es fuerte, hay empresas que piensan que existen un alto poder de influencia de los proveedores sobre sus negocios y que estos juega un papel significativo si se quiere mayor rentabilidad o por lo menos ganar el proyecto del momento, el 50% del mercado piensa de esa manera. Y a eso se le puede agregar un 20% que piensa que casi totalmente los proveedores si tiene un papel importante en

sus negocios. Igualmente el proveedor pone sus reglas de juego y las empresas de los negocios electrónicos deben negociar para que el criterio predominante sea una ganar-ganar.

Mientras que otro 20% opina que los proveedores no tienen en lo absoluto ningún poder de influencia para con sus negocios, es decir, si un proveedor se les cae, no tiene importancia, existen muchos en el mercado que los pueden ayudar, y de igual forma sus negocios

De igual forma existe un 10% que dice que solo parcialmente existe un poder de influencia de los proveedores, es decir, en uno u otro servicio puede haber dependencia de un proveedor, pero hay otros servicios que no. Lo que si se evidencia es que el poder de los proveedores hay que tomarlos muy encuentra en cuenta en el mercado de los negocios electrónicos.

**Ítem # 23. - Las regulaciones gubernamentales afectan de forma notable a su empresa**

*Categoría:* Poder de influencia de las regulaciones gubernamentales
*Indicador:* Nivel de influencia de las regulaciones del gobierno

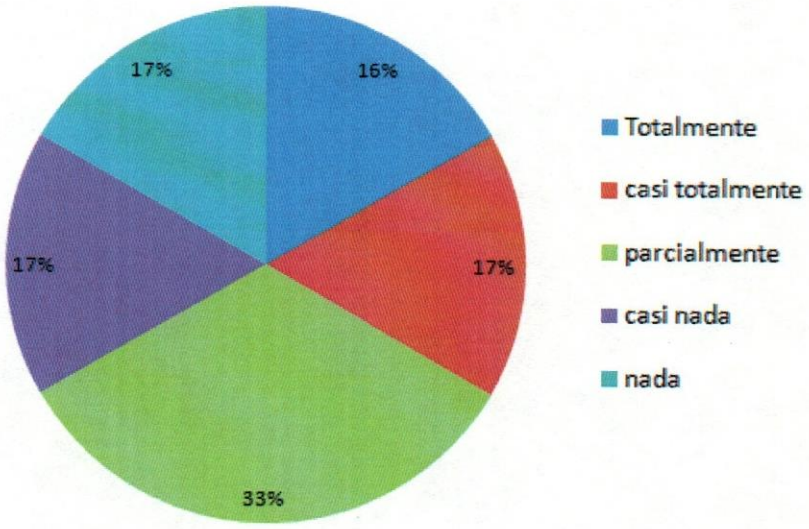



***Gráfico #17.*- Nivel de percepción de la influencia de las regulaciones gubernamentales**
Fuente: Canelón, F. (2010).

Según el Gráfico #17 los resultados mostrados tienen disparidad ya que no se define con claridad si el poder de influencia de las regulaciones gubernamentales afecta notablemente el sector de los negocios electrónicos. Hay empresas que les afecta totalmente, pero hay empresas que dicen que no les afecta en lo absoluto, en el mismo porcentaje, por lo que no existe un resultado con tendencia definida.

Pero si existen resultados parciales que de alguna manera u otra permiten inferir que las regulaciones si afecta de cierta manera las empresas del sector, por lo menos así lo han expresado el 33% de las empresas encuestadas.

Esto se puede evidenciar con los pagos hacia proveedores ubicados en el exterior de las empresas que los tengan, que dependen en gran medida de las reglas monetarias del gobierno de turno.

**Ítem # 24. - La empresa cuenta con grandes oportunidades en el mercado**

*Categoría:* Oportunidades del sector
*Indicador:* Nivel de percepción sobre las oportunidades que ofrece el sector de los negocios electrónicos en Venezuela.

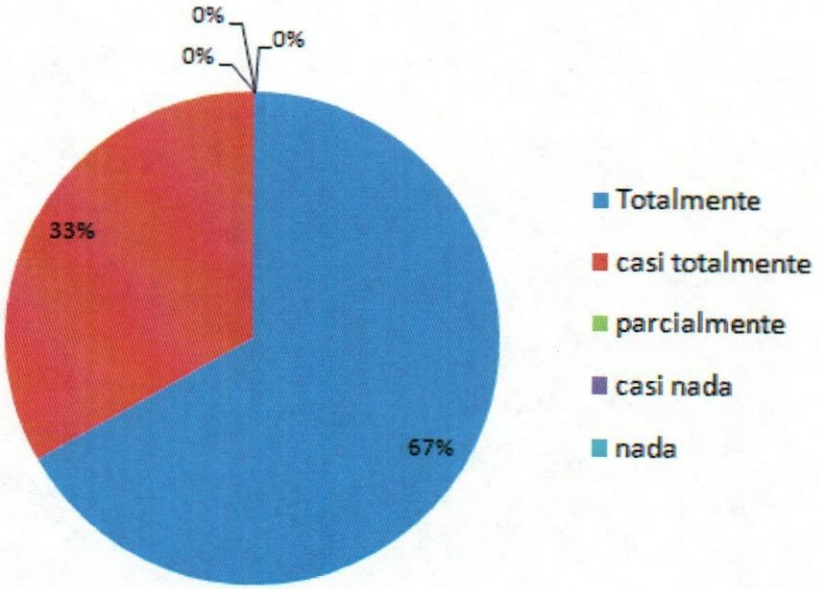



***Gráfico #18.*** **Nivel de percepción de sobre las oportunidades que ofrece el mercado de los negocios electrónicos**
Fuente: Canelón, F. (2010).

El Gráfico #18 muestra que las empresas del sector están completamente de acuerdo en un 67%, o casi totalmente de acuerdo un 33%, con que el mercado venezolano ofrece muchas oportunidades para el desarrollo de de empresas, productos y servicios en el ámbito de los negocios electrónicos.

Las oportunidades existen solo hay que buscarlas, esa es la conclusión de los resultados expuestos en el Grafico #18.

Existen muchos mercados y soluciones que el mundo virtual está en capacidad de ofrecer, el aumento de la confianza de los clientes hacia las operaciones virtuales, la necesidad de tener un espacio virtual para dar a conocer a una empresa e inclusive, la necesidad de socializar sin movernos de un sitio, si no tan solo con un clic ya estamos en contacto con una persona de localidad internacional, son unas de las abundantes oportunidades que brinda el mercado para con el mundo de los negocios electrónicos.

Ha tantas maneras de satisfacer esas necesidades en el mundo virtual que Venezuela no se escapa de esa realidad, son cada vez más las personas que les urge operaciones más cómodas, seguras y rápidas, además que le brinda oportunidad a personas con discapacidad, mayores de edad, etc. de poder hacer operaciones bancarias, sociales y de comunicaciones con menos esfuerzo y a veces sin requerir de un tercero que los ayude.

**Ítem # 25. - Existen amenazas considerables en el medio para la empresa**

*Categoría:* Amenazas del sector
*Indicador:* Nivel de percepción sobre las amenazas que afectan al sector de los negocios electrónicos en Venezuela.

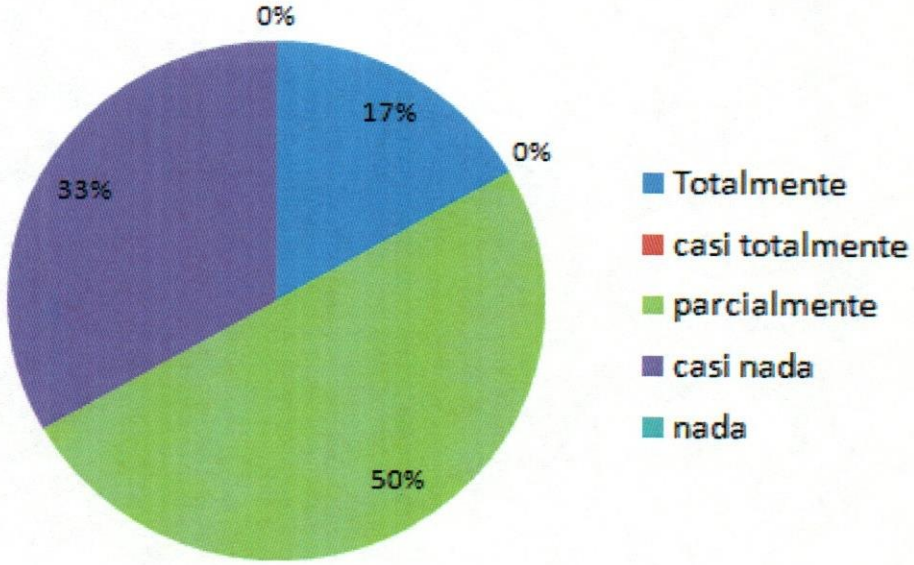



***Gráfico #19.*- Nivel de percepción de amenazas para el sector**
Fuente: Canelón, F. (2010).

En cuanto a las amenazas, el Gráfico #19 muestra que solo un 17% de las empresas piensa que en el medio existen amenazas fuertes para con su empresa, ya sean políticas, económicas, sociales, etc. mientras que existe una percepción más alta que dice que las amenazas existentes no son tan considerables para que los afecte significativamente, pero si hay un 50% que dice que si hay amenazas que los afectan en un nivel parcial, pero las afectan.

Entre las posibles amenazas que el sector se ve involucrado son a nivel de proveedores de servicios de dominio ya que hay muy pocos, servidores, personal tercer izado costoso, políticas gubernamentales, control cambiario, entre otras.

Estas amenazas afectan a unas empresas más que a otras, pero si existen y son palpables. Lo que hay que recalcar es que el grado de influencia no impacta de una manera importante, ya que estas empresas tienen la capacidad de adaptarse rápidamente gracias a las múltiples oportunidades que les brinda el sector.

**Ítem # 26. - Los productos sustitutos existentes pueden afectar a su empresa**

*Categoría:* Productos sustitutos
*Indicador*: Nivel de percepción sobre la influencia que tienen los productos sustitutos

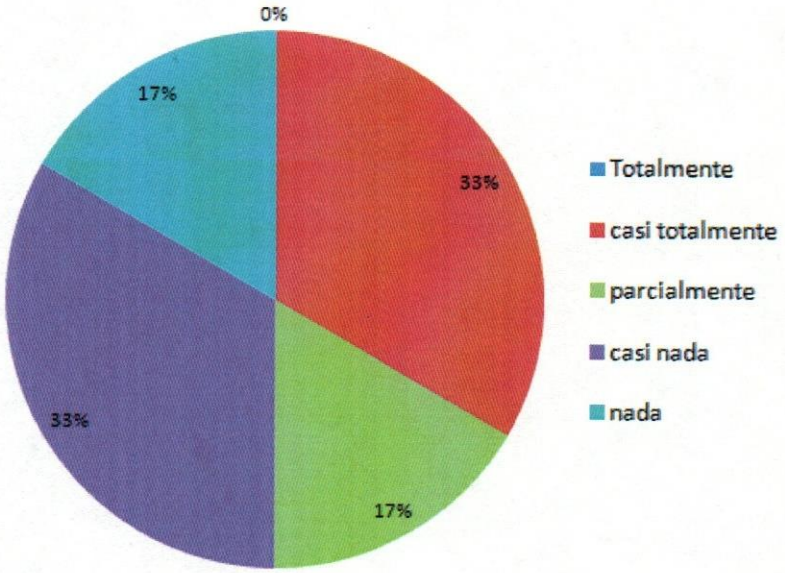



***Gráfico #20.*- Nivel de percepción de la influencia de los productos sustitutos**
Fuente: Canelón, F. (2010).

Los resultados arrojados en este ítem, muestran que la torta está dividida en porciones interesantes, 2 tercios y 2 cuartos prácticamente, cuya opinión está dividida en cuanto a los productos sustitutos.

Hay un sector que piensa que los productos sustitutos ejercen un poder de influencia alto. Esto puede ser porque en el mundo virtual hay muchas oportunidades y formas de hacer lo mismo, una página web, un blog, mensajes de texto, etc. solo que dependiendo de cómo y cuando se desarrolle las soluciones, además de su forma de mercadearse, pueden tener un grado de influencia fuerte.

Por otro lado, hay empresas que opinan lo contrario. El grado de influencia de los productos sustitutos no es tan fuerte para ellos. Esto puede pasar ya que en los actuales momentos no todas las empresas ofrecen todos los servicios y productos, a aparte, que tampoco esos servicios están desarrollados con los mismos beneficios, basta que haga algo diferente para no catalogarlos como sustitutos.

**Ítem # 27. - Los objetivos estratégicos de la empresa están claramente definidos**

*Categoría:* Claridad de los Objetivos Estratégicos
*Indicador:* Nivel de percepción sobre la claridad de los objetivos estratégicos de la empresa

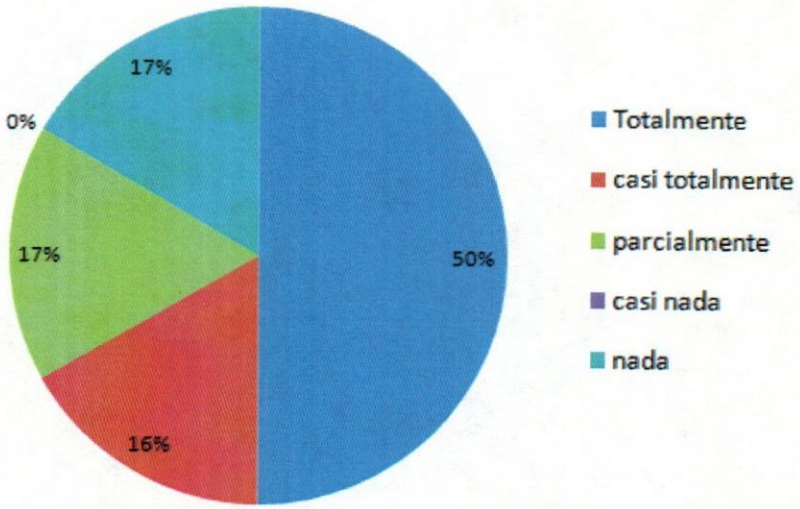



***Gráfico #21.*- Nivel de claridad de los objetivos estratégicos de la empresa**
Fuente: Canelón, F. (2010).

La tendencia que muestra el Gráfico #21 es la referida a un 66% de las empresas del sector que tienen claros o casi totalmente claros sus objetivos estratégicos, mientras que un 17% aun no las tiene definidas o no las tiene claras.

Estos resultados expresan que en forma general la mayoría de las empresas si tiene claro sus objetivos, pero existe una parte de la población del sector de los negocios electrónicos que tienen que trabajar para que estos sean bien definidos, ya que estos son los pilares estratégicos para la lograr la misión y visión establecidas desde un principio.

**Ítem # 28. - Las metas, indicadores y planes de acción previstas son las adecuadas para lograr los objetivos de la organización**

*Categoría:* metas, indicadores y planes adecuados
*Indicador:* Nivel de percepción sobre la adecuación de las metas, indicadores y planes a los objetivos de la organización

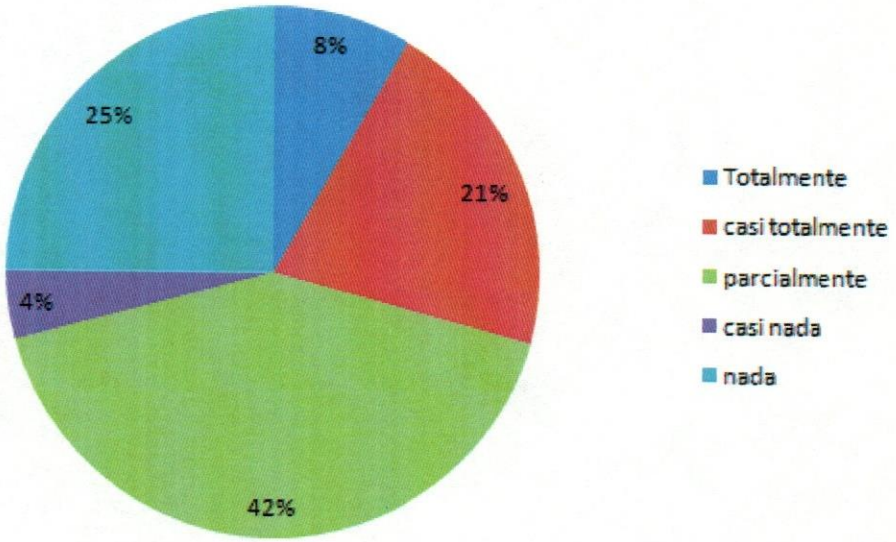



***Gráfico #22.-*** **Nivel de percepción sobre la adecuación de las metas a los objetivos de la organización**
Fuente: Canelón, F. (2010).

Como lo expresa el Gráfico #22 la mayor parte de la población del sector de los negocios electrónicos percibe que los indicadores, metas y planes de acción no están del todo ajustados a los objetivos de la organización, solo un 29% dice lo contrario.

Un 29% considera que los indicadores, metas y planes están adecuados. La parcialidad es lo que predomina, de lo que quiere decir que hay empresas que si utilizan indicadores, metas y planes adecuados a sus objetivos y otras no las tienen bien definidas y adecuadas por lo que tendrán que trabajar en su planificación estratégica si quieren organizar y alinearse para lograr sus objetivos de una manera eficiente.

**Ítem # 29. - En su empresa utilizan el concepto de Planificación Estratégica**

*Categoría:* Conocimiento de Planificación Estratégica
*Indicador:* Nivel de Conocimiento de Planificación Estratégica e la empresa

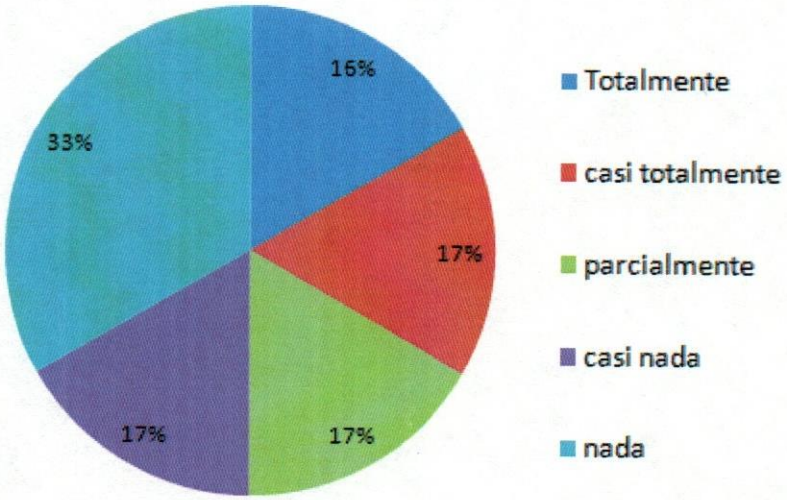



***Gráfico #23.*- Nivel de percepción sobre conocimiento de Planificación Estratégica en la Empresa**
Fuente: Canelón, F. (2010).

Hay una clara mayoría que no conoce y mucho menos utiliza el concepto de planificación estratégica en las empresas del sector de los negocios electrónicos. Según lo muestra la Gráfica #23, existe más de 50% que no utiliza el concepto, un

17% que lo utiliza, pero parcialmente y un 33% que tiene conocimiento claro del concepto y lo aplican en su empresa.

Estos resultados reflejan una clara debilidad en relación a la falta de conocimiento y uso del concepto de planificación estratégica como herramienta de estudio para el desarrollo de objetivos y estrategias que puedan guiar de manera efectiva la consecución de los resultados.

El hecho de no contar con estrategias y planes de acción claramente definidos, con indicadores y metas como métodos de seguimiento y control de sus procesos, podría influir notablemente en el éxito o fracaso de las empresas de este sector.

Las empresas que no cuentan con una planificación estratégica bien definida, es decir si siguen funcionando a la deriva, tienen mayor probabilidad de fracaso, por la falta de orden y directrices adecuadas según la necesidad del mercado en un tiempo determinado. Aunque con esta realidad, no se puede decir que las empresas fracasaran de manera inmediata, esto es falso, lo que se quiere dar a entender es que esas empresas no contaran con la administración de los recursos y tiempo mejor enfocados, y con un seguimiento adecuado, para llegar los más eficientemente posible al cumplimiento de a lo que quieren legar.

De aquí surge la necesidad de promover una propuesta modelo para que estas empresas en vías de desarrollo, cuenten con una propuesta modelo que les sirva para arrancar con un buen pie.

**Ítem # 30. - La Planificación Estratégica es útil para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa**

*Categoría:* Utilidad de la Planificación Estratégica
*Indicador:* Nivel de percepción de la utilidad de Planificación Estratégica en la Empresa

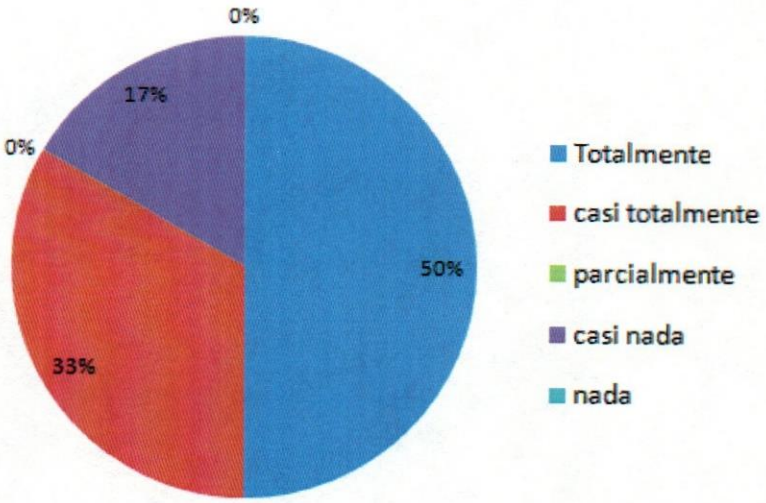



***Gráfico #24.*- Nivel de percepción de la utilidad de Planificación Estratégica en la Empresa**
Fuente: Canelón, F. (2010).

Al observar la Gráfica #24 se percibe que las personas que laboran en las empresas del sector saben que la Planificación Estratégica es bastante útil, por lo menos un 83% así lo dice, mientras que un 17% piensa que no lo es.

Estos últimos resultados negativos pueden deberse a la falta de conocimiento y utilización que tiene el concepto de planificación estratégica en las empresas.

A diferencia del resultad anterior, este resultado muestra como la gente intuye que la planificación estratégica podría generar mayores beneficios a los que tienen actualmente, o por lo menos optimizaría los procesos, alineando los recursos y la estructura hacia la consecución de un objetivo organizacional.

La aplicación o utilización de los conceptos de planificación estratégica es útil y se tiene la oportunidad de sacarle provecho para la generación de valor en la mayoría de las compañías que aun no han tenido la motivación de ponerla en práctica.

**Ítem # 31. - La Planificación Estratégica puede generar mayores beneficios a largo plazo**

*Categoría:* Utilidad de la Planificación Estratégica
*Indicador:* Nivel de percepción de los beneficios de Planificación Estratégica en la Empresa

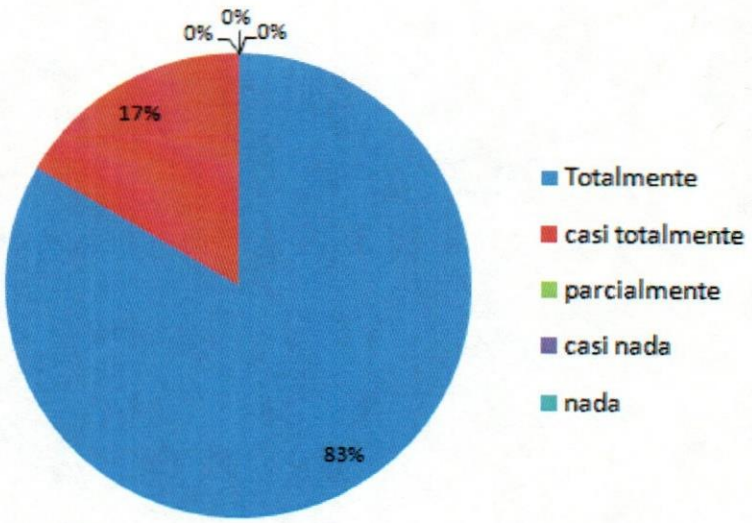



***Gráfico #25.*- Nivel de percepción de los beneficios de Planificación Estratégica en la Empresa**
Fuente: Canelón, F. (2010).

Al igual que el Gráfico #24, el Gráfico #25 refleja resultados similares, favorables en un 100% para la percepción, de los directivos de las empresas, de los beneficios de la Planificación Estratégica a largo plazo.

Al igual que el resultado anterior, este resultado confirma cuan útil y beneficiosa es el desarrollo de una planificación estratégica en una empresa. Estos beneficios se verían a corto, mediano y largo plazo

**Ítem # 32. – Los procesos internos están adaptados para el logro de los objetivos de la empresa**

*Categoría:* Procesos internos
*Indicador:* Nivel de percepción de la alineación de los procesos internos para la consecución de los objetivos

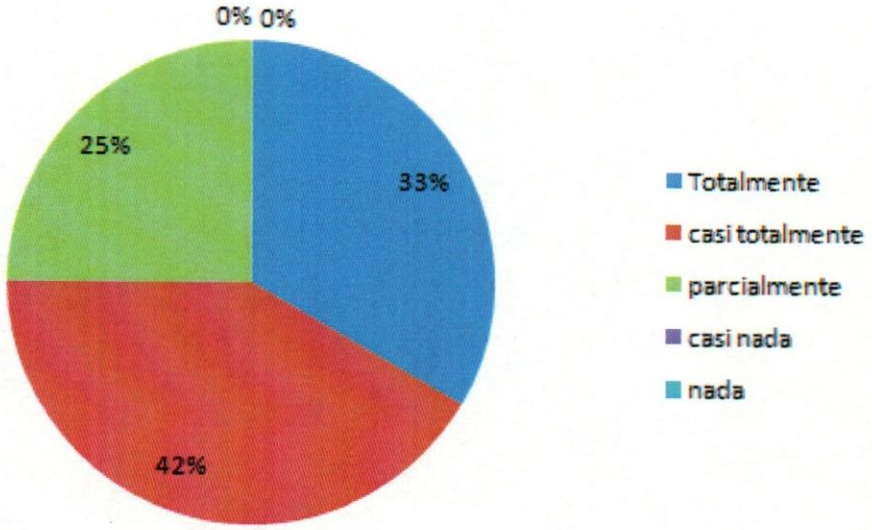



***Gráfico #26.*- Nivel de percepción de la alineación de los procesos internos para la consecución de los objetivos**
Fuente: Canelón, F. (2010).

Los resultados arrojados por el Gráfico #26 son favorables en cuanto a alineación de los procesos internos de las empresas del sector para la consecución de los objetivos, alrededor de un 75% opina que sus procesos están alineados, mientras que un 25% refleja que tienen áreas de mejora, pero que sin embargo están alineados en forma parcial.

El hecho de tener alineados los procesos hace mucho más fácil la implantación de una planificación estratégica adecuada, ya que esto es un pilar fundamental, la coordinación y alineación de los procesos hacia el logro de un objetivo.

La oportunidad que brinda estos resultados es que hace que la aplicación de la Planificación estratégica sea más rápida y con menos limitaciones para su implementación.

***Resultados de las Entrevistas***

Para la presente investigación, adicionalmente se realizó un segundo cuestionario de preguntas abiertas y estructuradas al personal que tenía relación directa con la Planificación Estratégica en la organización, por lo que se tomó como población y muestra la cantidad cuatro (4) personas de empresas distintas, que como condición especial de sus actividades laborales tienen a cargo parte importante de la toma de decisiones.

Esto se realizó con el fin de detectar cuáles son sus lineamientos estratégicos, estructura de la empresa, productos, clientes, proveedores, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, si utilizan el BSC y el sustento de ello, las estrategias y acciones que tomarían en cuenta para la consecución de sus objetivos.

A continuación se enuncian cada una de las preguntas con sus respectivas respuestas provenientes de las cuatro entrevistas realizadas:

**Pregunta #1:**

**¿Conoce y comparte Ud. la misión, visión y valores de la empresa?**

**Tabla #8. Respuestas a la Pregunta #1**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Si la conozco y si la comparto |
| II | Sí, yo la escribí, yo soy el único accionista |
| III | No la tenemos definida |
| IV | Si, de hecho yo forme parte de su elaboración hace 3 años |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta #2:**

**¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa?**

Las respuestas que dieron las empresas giraron alrededor de:

**Tabla #9. Respuestas a la Pregunta #2**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Directiva, Áreas de Negocio (comercial), RRHH, Mercadeo, TI, Suministro y Administración |
| II | Contenido, Mercadeo, Programación y Diseño, Administración y Gerencia General |
| III | Administración, Atención al cliente y Producción |
| IV | Un junta directiva en 4 grandes áreas, finanzas, mercadeo, operaciones y ventas. El resto de cargos están en esas funciones. |

Fuente: Canelón, F (2010)

Los resultados mostrados expresan una gran variedad de estructuras, unas más completas que otras. Aunque se pueden tomar aspectos en común como: la gerencia, la administración y el departamento de diseño y desarrollo, también llamado producción u operaciones.

Las diferencias reflejan que cada empresa adapta la estructura a sus necesidades y a los requerimientos de los clientes, mas sin embargo, concuerda con la respuesta a la segunda afirmación del cuestionario, la cual expresa que existe una mayoría que necesita ajustar aun mas sus estructuras para poder cumplir con los requerimientos.

Según lo señalado por los entrevistados no existe estructura definida para una empresa del sector de negocios electrónicos, lo que si existe son departamentos en común que son básicos para su establecimiento, y dependiendo de su planificación estratégica la estructura aumentara en la medida que se ajuste a la estrategia y, por supuesto, al nivel de ingresos.

**Pregunta #3:**

**¿Cuántas personas laboran en su empresa y cuál es su grado académico?**

**Tabla #10. Respuestas a la Pregunta #3**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | 120 personas aprox. De todos los grados desde pasantes hasta profesionales con postgrado |
| II | 6 personas. 5 comunicadores sociales y 1 administradora |
| III | 3 personas. 2 ingenieros y un licenciado en administración informática |
| IV | La parte gerencial son profesionales Universitarios con alguna instrucción de Postgrado y el resto del equipo son profesionales en Administración, sistemas y electrónica |

Fuente: Canelón, F (2010)

El grado académico del personal abarca desde pasantes hasta profesionales con postgrado. En el rango se encontraron comunicadores sociales, ingenieros en sistemas, ingenieros electrónicos, administradores, entre otros.

Estos resultados implican que el mercado de los negocios electrónicos, si bien es cierto necesitan profesionales innovadores y creativos, con esto también se demuestra que hay cabida para todos cuando la empresa va desarrollándose y creciendo. La necesidad de cubrir otras tareas, no solamente de diseño y desarrollo si no de administración, gerencia y mercadeo genera oportunidades a profesionales que no tengan nada que ver con la rama de ingeniería en computación o electrónica.

Por otro lado, estas empresas pueden servir de impulso a futuros profesionales al darle la oportunidad de cursas sus pasantías. Esto a su vez hace cumplir en parte con la responsabilidad social empresarial.

Otro beneficio es que esta variedad de profesionales implica mayor riqueza al momento de formular una planificación estratégica, la diferencia de criterios y puntos de vista profundiza y genera mayor valor para su implementación.

**Pregunta #4:**

**¿Cuáles son sus principales productos o servicios?**

**Tabla #11. Respuestas a la Pregunta #4**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Todo de software: Licencias, auditorias, sistemas operativos, aplicaciones de pág. web. Hardware: Equipos de computación, servidores, estaciones de trabajo. |
| II | Mercadeo Interactivo, páginas web, boletines electrónicos, social media, posicionamiento en buscadores |
| III | Diseño web, aplicaciones web, programación, social media, asesoría, mantenimiento, publicidad, servicio de mensajes de texto por la web |
| IV | Constitución de negocios, identidad corporativa en la Web, Tiendas Virtuales, Sistemas Administrativos y Publicidad por internet |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta 5:**

**¿En cuál sector se ubican sus principales clientes?**

**Tabla #12. Respuestas a la Pregunta #5**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Bancario, Petrolero |
| II | Turismo, empresas editoriales |
| III | Laboratorios, partidos políticos, ventas de productos |
| IV | Micro, pequeñas y medianas empresas de cualquier sector industrial |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta #6:**

**¿Considera que las necesidades que tienen sus clientes han sido cubiertas totalmente?**

**Tabla #13. Respuestas a la Pregunta #6**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Realmente no, existen necesidades no cubiertas |
| II | Si |
| III | Si han sido cubiertas, siempre nos actualizamos con las customizaciones del cliente |
| IV | Estamos ampliando el portafolio o firmar nuevas alianzas estratégicas, ya que los clientes piden adicionales no incluidos en el portafolio. |

Fuente: Canelón, F (2010)

En general el cliente siempre anda en búsqueda de nuevas oportunidades las cuales necesitan ser solventadas. El mercado, según los resultados de las mismas empresas, informa que hay un 1/4 de necesidades que no han sido atacadas, brindándole oportunidades a las empresas del sector, ya desarrolladas, y a la apertura de nuevas empresas.

**Pregunta #8:**

**¿En base a lo anterior que aspecto de su empresa fortalecería, modificaría o construiría para diferenciarse de la competencia?**

**Tabla #15. Respuestas a la Pregunta #8**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Hay muchos competidores, pequeños y grandes. Mantendrían la calidad de productos y servicios, y desarrollarían el área de mercadeo y planificación estratégica. |
| II | Estrategia de mercadeo y comunicación. |
| III | Mercadeo en línea. |
| IV | Nuestros puntos fuertes y ventajas competitivas son: Integración de nuestro portafolio<br>Altamente competitivos en Precios y tiempo de respuesta<br>Experiencia claramente demostrable<br>Conocimientos certificados<br>Metodologías probadas y estandarizadas<br>Alianzas estratégicas |

Fuente: Canelón (2010)

De acuerdo a los resultados los directivos perciben una debilidad en el área de mercadeo y planificación estratégica, por lo que necesitan fortalecerla. Esto confirmaría las respuestas de las afirmaciones en los cuestionarios, las cuales reflejaban una baja utilización del concepto de planificación estratégica, e incluso hay empresas que no lo usan por desconocimiento del mismo.

Un desarrollo de una planificación estratégica a las empresas del sector, estaría formando las bases para un mercado que pudiera ser más competitivo, sacando las ventajas competitivas con mayor énfasis para tratar de obtener, recuperar o mantener parte del mercado de los negocios electrónicos, el cual, es quien les brinda todas las posibilidades o abanicos para que estas se puedan desarrollar a pesar de las limitaciones internas o las amenazas del sector.

**Pregunta #9:**

**¿En cuanto a los procesos internos, cuales son los que considera deberían mejorarse para lograr diferenciarse?**

**Tabla #16. Respuestas a la Pregunta #9**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Documentar los procesos. La empresa debe hacer gerencia del conocimiento y alinearse con procesos internos. |
| II | Tener más tiempo de investigación para nuevos servicios y productos, aplicaciones de mercadeo y tendencia. |
| III | Programación de calendarios de entrega y gestión de proyectos. |
| IV | Experiencia en el personal joven<br>Mayor atención en Publicidad y Mercadeo: Mayor impacto en las redes sociales, la publicidad paga por clic y las campañas de email Marketing y Tele Marketing<br>Disminución en el tiempo de desarrollo de mejoras o nuevo productos |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta #10:**

**¿Qué fortalezas y debilidades usted ve en su empresa?**

**Tabla #17. Respuestas a la Pregunta #10**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Debilidades: gestión de conocimiento, plan estratégico y estudio de la competencia. Fortalezas: calidad de servicio y independencia de cada área. |
| II | Debilidades: presupuesto y flujo de caja bajo, cantidad de personas, requieren más tiempo, no están posicionados en la marca, estructura no organizada. Fortalezas: realizan proyectos de inversión, buen ambiente de trabajo, trabajo en equipo, y son recomendados. Trabajan con equipos de última tecnología. |
| III | Debilidades: gestión de proyectos y cantidad de personas insuficientes. Fortalezas: actualizados en tecnología |
| IV | Mencionados en los dos puntos anteriores |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta #11:**

**¿Cómo caracteriza la rivalidad entre sus competidores y su empresa?**

**Tabla #18. Respuestas a la Pregunta #11**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Hay rivalidad. Existen clientes difíciles de absorber de la competencia por cuestiones de precio. |
| II | Hay un poco de todo. Por precio. Depende de lo que requiera el cliente. |
| III | Los precios son variables, más económicos que la competencia. |
| IV | Hasta ahora no muy marcada, ya que el mercado por ahora da para todos, y solo en las medianas y grandes empresas hay unos pocos proveedores fijos, en las Pymes o micro empresas la cuestión no esta tan competida |

Fuente: Canelón, F. (2010)

Cabe señalar que 3 de las 4 empresas, cuyas entrevistas se refieren en esta parte de la investigación, mencionan una alta rivalidad por precio, mientras que la restante expresa que no existe competencia significativa.

Al ver estos resultados, se puede decir que hay un buen margen de empresas que compiten por precio, es decir, ese es el factor más relevante, según las entrevistas, a la hora de competir con un rival. Esto hace que las empresas sean cada vez más competitivas optimizando sus costos, procesos, recursos, etc. para que así, esos avances se puedan ver reflejados en los precios.

**Pregunta #12:**

**¿Qué amenazas usted siente que existen ante la aparición de nuevos competidores?**

**Tabla #19. Respuestas a la Pregunta #12**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | El control cambiario, regulaciones laborales locales, músculo financiero. |
| II | No lo siente como tal. Hay empresas pero no les influye, no hay mucha competencia. |
| III | Las universidades gradúan a mucha gente en informática, y esas personas hacen los trabajos a precios muy económicos. |
| IV | Como en toda empresa es algo que se debe tomar en cuenta y por eso a través de nuestros análisis estratégicos el plan estratégico nos obliga reinventarnos en algunas ocasiones o cambiar ciertas cosas en otras. El cambio es una constante en nuestra empresa |

Fuente: Canelón, F (2010)

Se puede apreciar la falta de empresas emprendedoras que se dediquen al ramo de los negocios electrónicos. Según las empresas entrevistadas solo una experimenta amenazas con empresas de estudiantes recién graduados, pero no como para hacer frente a las empresas ya establecidas.

**Pregunta #13:**

**¿Cuáles son sus principales proveedores y que poder de influencia o negociación poseen para con su empresa?**

**Tabla #20. Respuestas a la Pregunta #13**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Hardware, Software. Alto poder de influencia al vender productos tercerizados. |
| II | Servidor, diseñadores y programadores en el exterior. |
| III | La página para adquisición de dominio y servidores. |
| IV | Son proveedores en ares de Asesoría Legal, Puntos de Ventas Virtual, Sistemas de Gestión Empresarial, y publicidad por Internet |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta #14:**

**¿Cómo afectan las regulaciones gubernamentales a su empresa?**

**Tabla #21. Respuestas a la Pregunta #14**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Control cambiario, las regulaciones bancarias y sector petrolero por la depresión. |
| II | No me afectan hasta ahora. |
| III | Bastante, ya que el pago a servidores y dominios se cancela en dólares paralelos, y el proceso de CADIVI es tediosa y controlada la cantidad. |
| IV | En algunos casos de manera positiva (como el impulso para el Software Libre) y en otros no tanto como las limitaciones que se pretenden dar en Internet |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta #15:**

**¿Qué oportunidades y amenazas usted ve para su empresa?**

**Tabla #22. Respuestas a la Pregunta #15**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Las regulaciones pueden ser beneficiosas para entrar a muchas empresas que antes era complicado. Comercializar productos que no están dentro del Core Bussines. Portafolio amplio para ofrecer soluciones variadas. Amenazas: Sector financiero muy reducido, control cambiario. |
| II | Oportunidades: clientes se dan cuenta que página web no es suficiente y quieren más servicios. Tecnología actualizada. Amenazas: aspectos políticos, inflación. |
| III | Oportunidades: abrir línea de negocio diferente, venta de servidores virtuales. Amenazas: cantidad de proveedores, el control cambiario, proyecto de ley. |
| IV | Oportunidades: Un constante crecimiento de Internet, mejora de la confianza en las operaciones virtuales, una penetración muy elevada. Amenazas: El flujo de divisas partiendo del hecho de que los grandes proveedores están en el exterior (Google por ejemplo) |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta #16:**

**¿En que segmento y calidad de los productos/ servicios "sustitutos" se ven más afectados?**

**Tabla #23. Respuestas a la Pregunta #16**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Software y Hardware. |
| II | No se sienten amenazados en lo absoluto con sustitutos. |
| III | Los productos sustitutos, los blogs y páginas corporativas, software libre, sin información. |
| IV | Es difícil contestar sobre los productos sustitutos, ya que por el constante cambio y adaptación de la empresa los nuevos productos son tomados por todos y adaptados al portafolio. En Internet hablar de un producto sustituto y no estar alerta es como si la empresa estuviera parada, cuestión que no nos aplica. |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta #17:**

**¿Posee actualmente objetivos estratégicos? ¿Cuántos?**

**Tabla #24. Respuestas a la Pregunta #17**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | No tiene información. |
| II | No están definidos aún |
| | Si, hacer una página que nos muestre a Venezuela y el mundo. Posicionarnos para ca |

**Pregunta #16:**

**¿En que segmento y calidad de los productos/ servicios "sustitutos" se ven más afectados?**

**Tabla #23. Respuestas a la Pregunta #16**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Software y Hardware. |
| II | No se sienten amenazados en lo absoluto con sustitutos. |
| III | Los productos sustitutos, los blogs y páginas corporativas, software libre, sin información. |
| IV | Es difícil contestar sobre los productos sustitutos, ya que por el constante cambio y adaptación de la empresa los nuevos productos son tomados por todos y adaptados al portafolio. En Internet hablar de un producto sustituto y no estar alerta es como si la empresa estuviera parada, cuestión que no nos aplica. |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta #17:**

**¿Posee actualmente objetivos estratégicos? ¿Cuántos?**

**Tabla #24. Respuestas a la Pregunta #17**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | No tiene información. |
| II | No están definidos aún |
| III | Si, hacer una página que nos muestre a Venezuela y el mundo. Posicionarnos para captar más clientes y demostrar nuestra capacidad. Compromisos con el cliente y su página web. Vender servicios menos complejos, servicios corporativos. |
| IV | Están divididos en 4 grandes áreas y cada uno posee no más de 5 objetivos (Clientes, Operación, Procesos y Entrenamiento). |

Fuente: Canelón, F (2010)

Solamente ¼ empresas manifestaron que tienen objetivos estratégicos claros, lo que significa que ¾, es decir la mayoría de las empresas no tienen claros y específicos los objetivos estratégicos bajo los cuales se van a guiar para conseguir los resultados deseados.

Los resultados demuestran una vez más la imperiosa necesidad de desarrollar una propuesta de planificación estratégica que les permita a esas empresas con debilidad de planificación, sentar las bases y poder alinear los procesos, departamentos, recursos y personal hacia un mismo norte, la generación de valor a la corporación.

**Pregunta #18:**

**¿Poseen indicadores y metas adecuados para lograr sus objetivos estratégicos? ¿Por qué?**

**Tabla #25. Respuestas a la Pregunta #18**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | No tiene información. |
| II | No, no ha habido tiempo para hacerlo. Presupuesto corto. |
| III | Cantidad de visitas a la página y cantidad de mensajes que se envían. No se tienen metas definidas y no hay información completa ya que están explorando el mercado. |
| IV | Los objetivos se desarrollaron de una manera que fueran medibles, y los indicadores están estrechamente relacionados a los mismos |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta #19:**

**¿Tienen planes de acción definidos para lograr los objetivos? Y se están aplicando correctamente?**

**Tabla #26. Respuestas a la Pregunta #19**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | No tiene información. |
| II | Si, si hay plan de acción pero en la cabeza. Si se están aplicando. |
| III | Si, plan de envíalo.com. Registrar a la gente más publicidad. La gente puede tener libreta de direcciones. Grupo de contactos, muchos mensajes al mismo tiempo. |
| IV | Los planes están, pero no se están desarrollando como se programaron. Existe la intuición, el cambio constante y un poco de planificación. |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta #20:**

**¿La organización en pleno está alineada para la consecución de los objetivos estratégicos?**

**Tabla #27. Respuestas a la Pregunta #20**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | No tiene información. |
| II | No |
| III | Si |
| IV | Bajo nuestro esquema de proveedores o afiliados a la empresa, la alineación de los objetivos se ha dificultado, pero entendemos que es parte del proceso de madurez y aprendizaje de la organización. |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta 21:**

**¿Ha utilizado el BSC como herramienta de Planificación Estratégica? ¿Por qué?**

**Tabla #28. Respuestas a la Pregunta #21**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | No tiene información |
| II | No |
| III | Lo he escuchado pero no lo han utilizado. |
| IV | Si, y se ha utilizado porque es una herramienta probada por muchas empresas y con muy buenos resultados. |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta #22:**

**¿Como quisiera que los clientes lo vean?**

**Tabla #29. Respuestas a la Pregunta #22**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | El principal proveedor de tecnología. |
| II | Como un aliado comercial más que como proveedor |
| III | Como una empresa que preste servicios de calidad, rápida, seria, innovadores, creativos y adaptados a estándares internacionales. |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Pregunta #23:**

**¿Qué acciones operativas debería implementar para alinear los procesos internos?**

**Tabla #30. Respuestas a la Pregunta #23**

| EMPRESAS | |
|---|---|
| I | Fortalecer área de planificación. Fortalecer la comunicación entre las áreas de negocio. Entrenar e inducir más. |
| II | Si, contratar personal. Entrenamiento. Investigar en todo momento. Estructurar más la empresa. |
| III | Fijar reuniones de seguimiento. Contratar personal administrativo. |
| IV | Las acciones operativas son internas de la compañía |

Fuente: Canelón, F (2010)

Después de exponer brevemente los resultados de las entrevistas y las encuestas, se puede hacer énfasis en los puntos más resaltantes que dan pie para el desarrollo de la propuesta, como lo son: la falta de una planificación adecuada, la falta de objetivos estratégicos, una ausencia de control y seguimiento de proyectos, con indicadores y metas, que midan de alguna forma el avance y por supuesto ver como se está avanzado en la consecución de los objetivos, si es lo mas optimo posible, son algunos de los puntos que apoyan y hacen que la propuesta sea desarrollada con mayor rapidez.

Por otro lado en el mercado existe una serie de Oportunidades y amenazas que cada empresa las aborda como puede, pero no con un sentido de planificación que les permita conseguir la mejor estrategia para amilanar, sobrellevar o ajustarse de la mejor forma posible al mercado, causando el menor impacto sobre los proyectos, clientes y proveedores y en definitiva para seguir generando el valor corporativo que se busca.

Con la ayuda de una herramienta de planificación, como lo es el BSC, se podría dar el primer paso para establecer los lineamientos estratégicos que servirían como pilar fundamental, que darían el norte hacia el futuro deseado de cada empresa.

Una vez hechos estos lineamientos, el BSC propondría ese control y seguimiento a través de indicadores, metas y planes para la medición de los resultados, y ver si la estrategia desarrollada para una situación, está resultando como se esperaba, y poder tomar medidas a tiempo, oportunas, en caso de ser necesario.

# CAPITULO V

# PROPUESTA

## MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS DE NEGOCIOS ELECTRÓNICOS

Después de haber definido los conceptos que darán base al desarrollo de la propuesta en el Capítulo II, a continuación se mencionaran los pasos a seguir que generaran el valor necesario, a las empresas del sector de negocios electrónicos, para materializar un modelo propuesta de Planificación Estratégica y así diseñar las estrategias más adecuadas hacia la consecución de los objetivos propuestos y ver cómo pueden llegar al futuro deseado en forma organizada.

El modelo básicamente consiste en 4 bloques, como se observa en la Figura #19

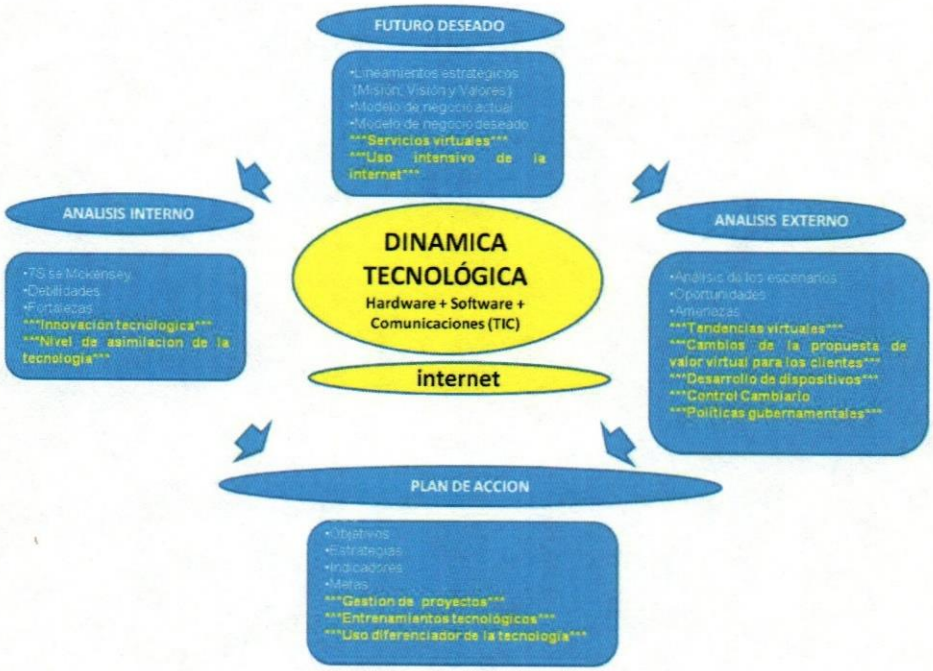



***Figura #19.*** **Propuesta Modelo de Planificación Estratégica adaptado a los Negocios Electrónicos**
Fuente: Canelón, 2010

Este modelo de la Figura #19 además de contar con 4 principales áreas que se enfocan en la planificación estratégica (futuro deseado, análisis interno, análisis externo y plan de acción) cuenta con dos regiones centrales que lo adaptan a las empresas de Negocios Electrónicos (Dinámica tecnológica e Internet). Estas dos regiones juegan un papel indispensable en la planificación de una empresa de negocios electrónicos, ya que estas últimas, dependen en gran medida de cómo el avance tecnológico e internet evolucionan para mantenerse o seguir creando nuevas oportunidades de negocio.

Por otro lado, además de las dos regiones centrales, en cada una de las áreas de planificación estratégica hay unos tópicos, que de una forma u otra, se proponen tomar en cuenta cuando se habla de planificar para una empresa de negocio electrónico:

**Futuro deseado**: los servicios virtuales (banca, compra y venta, etc.); uso intensivo del internet.

**Análisis Interno**: la innovación tecnológica; nivel de asimilación de la tecnología (tradicional vs virtual), a fin de crear confianza a los clientes de las bondades de los servicios virtuales

**Análisis Externo**: cambios en la propuesta de valor virtual para los clientes; desarrollo de dispositivos (móviles, equipos portátiles, etc.); las tendencias tecnológicas y emergentes del mercado (web 2.0, facebook. etc.),

**Plan de Acción:** la gestión de proyectos, uso diferenciador de la tecnología y los entrenamientos en nuevas tecnologías.

Estos tips marcan la diferencia y terminan de adaptar el modelo de planificación estratégica a las empresas de negocios electrónicos.

*Desarrollo del modelo propuesto*

El primer paso requiere conocer la misión de la empresa y hacia dónde quiere llegar, es decir, el **futuro deseado** de la misma.

**1) Futuro deseado de las empresas**

***Paso 1.*** Crear o Establecer los lineamientos estratégicos.

Los lineamientos estratégicos, como lo mencionamos en el Capítulo II, están compuestos por la visión, la misión y los valores. Estos últimos son el punto de partida que servirán de base para saber cómo las empresas de negocios electrónicos se visualizan en un futuro deseado, como lo van hacer y bajo que normas guiaran sus pasos.

Aplicado a las empresas de Negocios Electrónicos en Venezuela

Después de ver los resultados en el Capítulo IV, los lineamientos estratégicos si están definidos en la mayoría de las empresas que se dedican a los negocios electrónicos en Venezuela, más sin embargo, cada una de ellas posee internamente una manera y forma de trabajar liderizada por cada uno de los directores y accionistas de las mismas.

Las compañías más desarrolladas tienen definido y establecido lineamientos más concretos, mientras que otras más pequeñas, aun están en la etapa de desarrollo.

La visión de una empresa de negocios electrónicos debe buscar convertirse en un aliado estratégico de sus clientes, en materia de e-commerce.

La misión debe ofrecer productos y servicios virtuales de alta calidad para el desarrollo tecnológico de sus clientes, generándoles el valor deseado.

Entre los valores que deberían considerar se encuentran los siguientes: responsabilidad, seguridad, calidad y confidencialidad.

Estos principios son un punto de partida, pero finalmente, cada una de las empresas, dependiendo a donde deseen llegar y cuales sean sus necesidades, formalizara y adecuaran sus lineamientos.

En caso de estar ya definidos estos principios, la empresa debe mantener alineados a todos sus empleados, utilizando los canales de comunicación adecuados (reuniones, mails corporativos, etc.), generando así una cultura corporativa de servicios.

***Paso 2***. Definir los tipos de clientes deseados y el segmento de mercado

Es importante resaltar, que en caso de estar definidos los clientes, se debe detallar en una base datos los mismos y ordenarlos según el segmento de mercado y tipo de empresa (pequeña, mediana, grande).

Aplicado a las empresas de Negocios Electrónicos en Venezuela

Después de ver los resultados en el Capítulo IV, para las empresas de negocios electrónicos los clientes pueden ser de todo tipo de segmento y tamaño.

***Paso 3***. Especificar la matriz de necesidades de los clientes.

Esta matriz debe tener información de las necesidades de los clientes en el mercado y las necesidades cubiertas por la empresa.

Aplicado a las empresas de Negocios Electrónicos en Venezuela

En el caso de las empresas de negocios electrónicos en Venezuela, se puede especificar una matriz de necesidades tal como lo muestra la Tabla #31.

**Tabla #31. Matriz de Necesidades de las empresas de Negocios Electrónicos**

| | Necesidades Directas | Necesidades Relacionadas |
|---|---|---|
| **Fundamentales** | Dar a conocer la empresa en la red<br>Ofrecer servicios y productos en la red<br>Facilitar la administración de la información<br>Optimización de los procesos de los clientes<br>Alto desempeño en servicios al cliente<br>Realizar operaciones por la red<br>Comunicación (mail, chat, web 2.0) | Trato y atención al cliente<br>Mantenimiento<br>Garantía<br>Financiamientos<br>Reducción en tiempos de entrega<br>Bajos precios<br>Control documental |
| **Comodidad, Placer, ego, entretenimiento, estatus, estéticas, facilidad de uso, experiencia, etc.** | Facilidad de uso<br>Comodidad<br>Accesibilidad<br>Disponibilidad<br>Contabilización de uso<br>Estética e imagen (diseño)<br>Velocidad/Rendimiento<br>Calidad | Tiempo de respuesta eficiente<br>Adaptabilidad de comunicación (Windows, Mac, etc.)<br>Efectividad en los anuncios<br>Recolectar información |

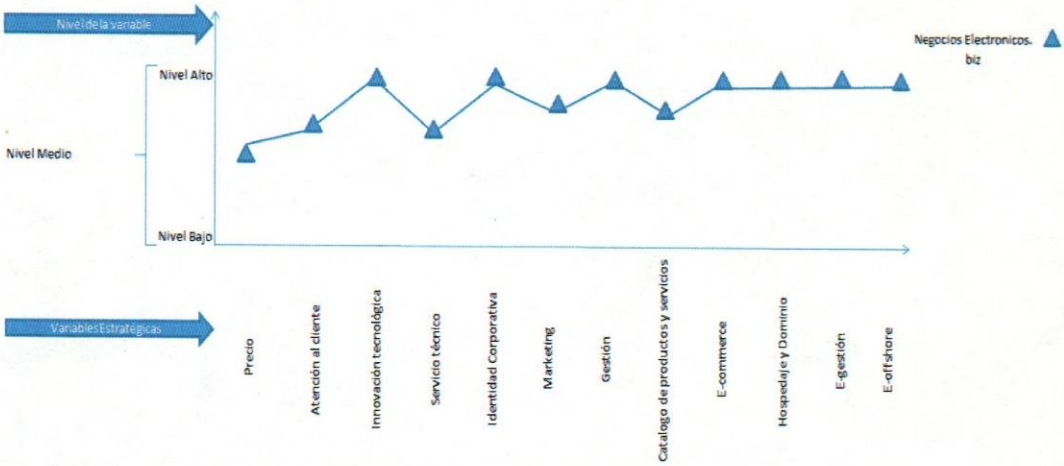
Fuente: Canelón, F (2010)

***Paso 4.*** Definir los productos y servicios a ofrecer en el mercado, es decir, especificar la propuesta de valor que la empresa ofrece actualmente a sus clientes.

La propuesta de valor representa todos aquellos servicios que la empresa ofrece al mercado, y que estos a su vez les generan valor a sus clientes. Dependiendo del nivel de receptividad y competencia, estos servicios pueden clasificarse en niveles desde: bajo, medio y alto.

Entre los productos y servicios que las empresas de negocios electrónicos en Venezuela ofrecen se encuentran: e-Marketing, e-commerce, e-gestión, aplicaciones web, entre otros. Es importante nivelar estos servicios dentro del rango mencionado anteriormente, a fin de formar la curva de valor de la empresa.

A continuación se muestra la curva de valor de la empresa Negocios Electronicos.biz Ver Grafico #27




| | Precio | Atención al cliente | Innovación tecnológica | Servicio técnico | Identidad Corporativa | Marketing | Gestión | Catalogo de productos y servicios | E-commerce | Hospedaje y Dominio | E-gestión | E-offshore |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Impacto en el valor a clientes | Alto | Medio | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Medio | Alto | Medio | Alto | Alto |
| Impacto en los costos | Medio | Alto | Bajo | Alto | Alto | Alto | Alto | Medio | Alto | Medio | Alto | Alto |
| Impacto en la inversión en tangibles | Alto | Medio | Bajo | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Medio | Medio | Alto | Medio |
| Impacto en la inversión en intangibles | Bajo | Alto | Medio | Medio | Medio | Medio | Medio | Bajo | Medio | Bajo | Medio | Alto |
| Dificultad para copiar-sostenibilidad | Bajo | Medio | Medio | Alto | Bajo | Bajo | Medio | Medio | Bajo | Bajo | Alto | Medio |

***Grafico #27.*** **Curva de valor de la empresa de Negocios Electrónicos.biz**
Fuente: Canelón, 2010

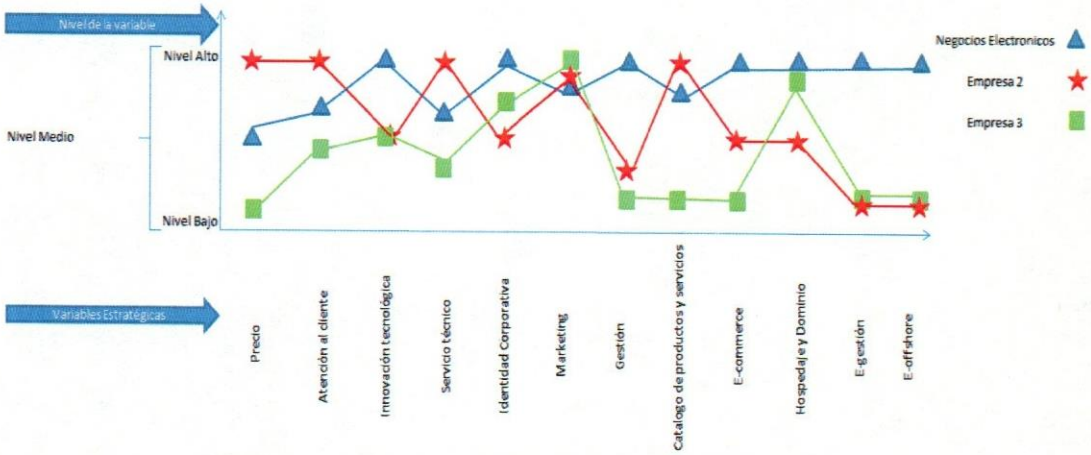
***Todas aquellas actividades o servicios que generen valor a los clientes forman parte de la propuesta de valor***

***Paso 5.*** Hacer un estudio de mercado para conocer cuáles son sus principales competidores dentro del sector y generarles su curva de valor.

Estas curvas de valor, en conjunto con la curva de valor de la empresa en estudio, darán como resultado información en relación a la competencia en las diferentes variables.

Aplicado a las empresas de Negocios Electrónicos en Venezuela

Una vez identificados los competidores con mayor impacto dentro del mercado venezolano y concretando las variables que generan valor a los clientes se procede a la generación de la propuesta de valor con los competidores, así como se observa en el Grafico #28.




| | Precio | Atención al cliente | Innovación tecnológica | Servicio técnico | Identidad Corporativa | Marketing | Gestión | Catalogo de productos y servicios | E-commerce | Hospedaje y Dominio | E-gestión | E-offshore |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Impacto en el valor a clientes | Alto | Medio | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Medio | Alto | Medio | Alto | Alto |
| Impacto en los costos | Medio | Alto | Bajo | Alto | Alto | Alto | Alto | Medio | Alto | Medio | Alto | Alto |
| Impacto en la inversión en tangibles | Alto | Medio | Bajo | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Medio | Medio | Alto | Medio |
| Impacto en la inversión en intangibles | Bajo | Alto | Medio | Medio | Medio | Medio | Medio | Bajo | Medio | Bajo | Medio | Alto |
| Dificultad para copiar-sostenibilidad | Bajo | Medio | Medio | Alto | Bajo | Bajo | Medio | Medio | Bajo | Bajo | Alto | Medio |

***Grafico #28.*** **Curva de valor de las empresas de Negocios Electrónicos**

Fuente: Canelón, 2010

***Paso 6.*** Desglosar la cadena de valor de la empresa en estudio

Tal como se expresa en el capítulo II en la sección de Planificación Estratégica, es importante conocer cómo es la estructura organizacional de la empresa, cuales son los departamentos de apoyo y cuáles son los fundamentales.

Aplicado a las empresas de Negocios Electrónicos en Venezuela

Los resultados mostrados en el Capítulo IV expresan una gran variedad de estructuras, unas más complejas que otras. Entre los aspectos más comunes se encuentran: la gerencia, la administración y el departamento de diseño y desarrollo, también llamado producción u operaciones.

Las diferencias reflejan que cada empresa adapta la estructura a sus necesidades y a los requerimientos de los clientes, lo cual concuerda con la respuesta a la segunda pregunta del cuestionario, la cual señala que la mayoría de las empresas necesitan ajustar sus estructuras para poder cumplir con sus clientes.

A su vez, puede señalarse que no existe una estructura definida para una empresa del sector de Negocios Electrónicos, lo que si existe en común son departamentos básicos para su establecimiento (gerencia, administración y operaciones)

La empresa de negocios electrónicos, por consiguiente, debe estar alineada a los constantes avances tecnológicos para mantenerse en el mercado. Además debe contar con equipos de alto desempeño para ofrecer servicios de calidad certificada.

Por lo antes expuesto, es recomendable que las empresas del sector cuenten por lo menos con un departamento de diseño, producción y administración, y dependiendo de los recursos y el progreso de las mismas podrán incorporar otros departamentos y organizarse de acuerdo a sus necesidades y presupuesto. Ver Figura #20.

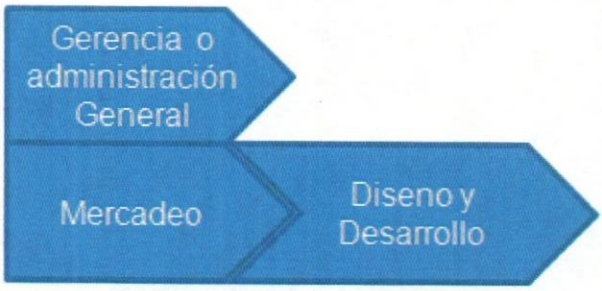



***Figura #20.*** **Cadena de valor actual del sector de Negocios Electrónicos en Venezuela.**
Fuente Canelón, F. (2010)

***Paso 7.*** Generar una nueva propuesta de valor

La generación de una nueva propuesta de valor hacia los clientes permite visualizar el objetivo final para lo cual se diseña una estrategia.

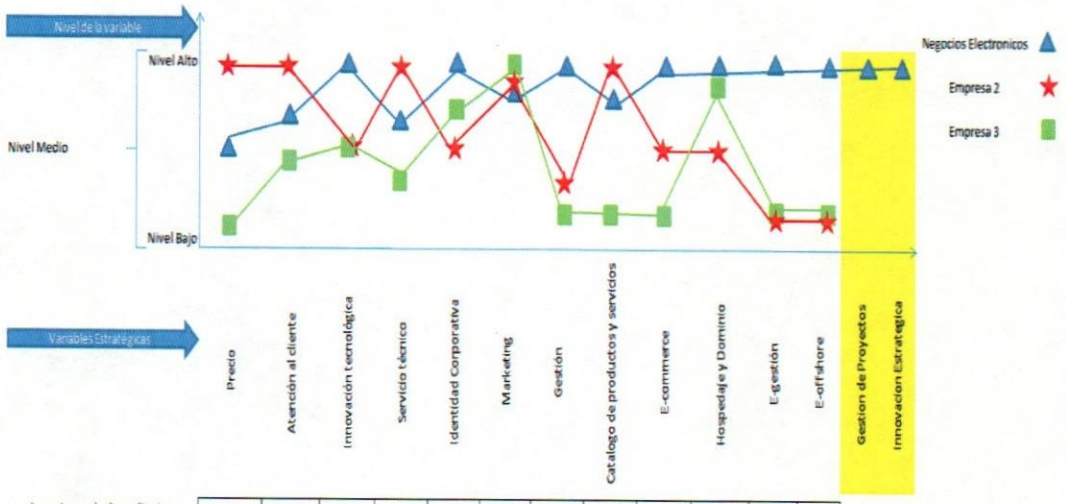
La nueva propuesta de valor se debe basar en algún servicio o producto que la empresa quiera mejorar de lo ya establecido y conocido por los clientes o crear algo nuevo, ya sea producto o servicio, para generarles mayor valor.

La nueva propuesta debe estar en concordancia con la matriz de necesidades, es decir, debe estar en capacidad de cubrir alguna de las necesidades expuestas en la matriz para que esta pueda generar el valor necesario.

Aplicado a las empresas de Negocios Electrónicos en Venezuela

En el caso de las empresas de negocios electrónicos, la propuesta de valor debe basarse en el avance tecnológico para generales servicios virtuales que cubran necesidades directas o relacionadas, tales como: comunicación, transacciones, entre otros, a un bajo costo, menor tiempo y con una excelente calidad de servicio.

La nueva propuesta, basada en los resultados del Capítulo IV, consta de dos (2) nuevas oportunidades, tales como: la gestión de proyectos y la innovación tecnológica. La primera tiene como finalidad ayudar al cliente a percibir un control y seguimiento operativo adecuado de los proyectos, haciendo más eficiente los procesos y los tiempos planificados. La segunda busca enfocar a la empresa en temas de innovación (equipos y tecnologías), y de nuevos desarrollos que puedan satisfacer a los clientes de forma más óptima y actualizada. Ver la Grafico #29




| | Precio | Atención al cliente | Innovación tecnológica | Servicio técnico | Identidad Corporativa | Marketing | Gestión | Catalogo de productos y servicios | E-commerce | Hospedaje y Dominio | E-gestión | E-offshore |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Impacto en el valor a clientes | Alto | Medio | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Medio | Alto | Medio | Alto | Alto |
| Impacto en los costos | Medio | Alto | Bajo | Alto | Alto | Alto | Alto | Medio | Alto | Medio | Alto | Alto |
| Impacto en la inversión en tangibles | Alto | Medio | Bajo | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Medio | Medio | Alto | Medio |
| Impacto en la inversión en intangibles | Bajo | Alto | Medio | Medio | Medio | Medio | Medio | Bajo | Medio | Bajo | Medio | Alto |
| Dificultad para copiar-sostenibilidad | Bajo | Medio | Medio | Alto | Bajo | Bajo | Medio | Medio | Bajo | Bajo | Alto | Medio |

***Grafico #29.*** **Curva de valor con diferenciadores para la empresa Negocios Electrónicos.biz en Venezuela.**
Fuente Canelón, F. (2010)

***Paso 8***. Generar una nueva cadena de valor

La nueva propuesta de valor debe generar cambios en la cadena de valor actual (de acuerdo a las estrategias internas de la empresa y según sus necesidades), a fin de permitir a la empresa organizarse para la consecución de los objetivos.

Aplicado a las empresas de Negocios Electrónicos en Venezuela

La nueva propuesta debe consistir en la introducción de un área donde la innovación tecnológica sea la base. Dicha área estará ubicada justo antes del Departamento de Desarrollo y consistirá en identificar nuevos mercados y crear nuevas soluciones, que permitan a la empresa mantenerse actualizada para responder a las necesidades de los clientes de manera oportuna, eficiente y con calidad.

Otro de los aspectos que debe considerarse en la cadena de valor, es la creación de un departamento de seguimiento y control de proyectos, que pueda garantizar una correcta implementación de los mismos. Ver figura N°:

***Figura #21.*** **Cadena de valor propuesta para el sector de Negocios Electrónicos en Venezuela.**
Fuente Canelón, F. (2010)

## 2) Análisis Interno

Una vez determinado el modelo de negocio actual, se deberá realizar un análisis interno donde se puedan detectar las fortalezas y debilidades de la empresa del sector de negocios electrónicos en estudio.

***Paso 9.*** Hacer un estudio vía cuestionarios, entrevistas y técnicas de observación al proceso actual y a personas claves, tales como supervisores, gerentes y directivos para identificar las posibles áreas de mejora y los aspectos favorables con los que cuenta la empresa para su gestión.

Aplicado a las empresas de Negocios Electrónicos

Los instrumentos utilizados se basaron en el análisis de las 7S de Mckinsey detallado en el Capítulo II. Los resultados se muestran en el capítulo IV (parte I y II), de los cuales se señala el análisis basado en la técnica de la observación, encuestas y entrevistas. La técnica de observación se llevó a cabo a través de la hoja de registro de observación referida en la Tabla #32, donde se evidenciaron una serie de situaciones:

**Tabla #32. Análisis de la Información obtenida a través de las observaciones sobre la identificación de la Cadena de Valor para las empresas de Negocios Electrónicos en Venezuela**

| PROCESO | OBSERVACIONES |
|---|---|
| **Mercadeo** | El recurso humano con que cuentan las empresas para ofrecer el servicio referente a las operaciones virtuales, es muy dinámico y altamente preparado. Las empresas responden a las necesidades de los clientes adecuadamente, pero con áreas de mejora.<br><br>El área de mercadeo establecida es de persona a persona y la demanda de servicios con esta estrategia es muy alta. Por otra parte se evidenció una carencia de recursos financieros para invertir en otro tipo de publicidad, solamente cuentan con el espacio virtual para darse a conocer y el establecimiento de contactos que dan referencia de la calidad de sus servicios.<br><br>También se revela la presencia continua de usuarios, de diversidad de sectores productivos del país del ámbito regional y nacional, así como también de clientes (pequeños o grandes) ya sean públicos o privados.<br><br>Las empresas cuentan con un alto posicionamiento en el mercado, donde la competencia por precio es alta, pero sin embargo la demanda es alta, por lo que no afecta significativamente. |
| **Producción** | Las empresas aseguran éxitos ya que muestran resultados positivos en todos sus proyectos. La calidad, variedad de productos y servicios en su portafolio, un amplio espacio de productos diferenciados, el uso de tecnología de vanguardia y una capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos le dan a las empresas soporte en el área productiva. Por otro lado existe competencia en el área de desarrollo de software y aplicaciones, pero la demanda hace posible que siempre haya volumen de trabajo. El ambiente donde se desenvuelven las empresas hace confortable el clima laboral de sus empleados.<br><br>Las empresas siguen ciertos procesos, pero los mismos no están estandarizados, es decir, no poseen procesos formales.<br><br>Aunque el cliente queda satisfecho con un servicio de buena calidad, los tiempos de respuesta no son los esperados. Esto se debe a que algunos proveedores afectan estos plazos, como por ejemplo, los proveedores de dominios. No se observo sistemas de gestión que ayuden a la administración, control de clientes, pedidos, aunque las empresas poseen el hardware necesario para implantarlos. |
| **Gerencia General** | Las empresas del sector cuentan con personal altamente capacitado, con estudios profesionales y de postgrado, que permiten la generación de directrices para alineación de los procesos internos de sus empresas, así como también ir en la búsqueda de oportunidades. Sin embargo, se notó falta de conocimiento de conceptos de planificación estratégica, objetivos, metas e indicadores que permiten la medición de sus resultados o avances en los |

| | |
|---|---|
| | progresos de los proyectos. |

Fuente: Canelón, F (2010)

Después de realizar el análisis de las observaciones de cada proceso, a continuación se detallan las debilidades y fortalezas para complementar el análisis interno de las empresas del sector.

**Debilidades**

- Presupuesto y flujo de caja bajo
- Inconformidad con la estructura organizativa
- Falta de documentación de procesos
- Ausencia de gerencia del conocimiento
- Gestión de proyectos no adecuada
- No hay un estudio de la competencia
- Personal Insuficiente
- Marcas no posicionadas
- Precios altos
- Objetivos estratégicos no definidos
- Metas previstas ausentes para lograr objetivos de la organización
- Indicadores para medir objetivos estratégicos ausentes
- Procesos internos no ejecutados tal como se preveen
- No utilizan el concepto de Planificación Estratégica.
- Han escuchado, pero no utilizado la herramienta BSC

**Fortalezas**

- Conocimiento de la misión, visión y valores
- No existe una estructura definida, solo se adapta a las necesidades
- Grado académico del personal suficiente y variado

- Productos y servicios de gran calidad
- Necesidades de los clientes mayormente cubiertas
- Amplio margen de productos y servicios
- Conocen que la planificación estratégica trae beneficios a largo plazo
- Procesos internos adaptados a los objetivos de la empresa
- Se consideran que están bien posicionados
- Buen ambiente de trabajo
- Existen planes de acción para adaptarse cada quien como puede al mercado.
- Variedad de productos diferenciadores
- Actualizados en la tecnología
- Competitivos en precio
- El cambio es una constante

***Paso 10***. Identificar las capacidades medulares para determinar los conocimientos y destrezas especiales que constituyen una ventaja competitiva, tal como se menciona en el capítulo II.

Aplicado a las empresas de Negocios Electrónicos

Las empresas de negocios electrónicos deben contar con factores de éxito que los diferencie de la competencia; es decir, estar siempre pendientes de los avances tecnológicos y contar con un personal altamente capacitado y creativo puede servir de palanca para la consecución de los resultados esperados.

Después de realizar las entrevistas y utilizando la técnica de tormenta de ideas se evidenció una serie de situaciones que permitieron identificar las capacidades medulares en todos los procesos descritos en la cadena de valor. A continuación se describen las mismas:

**Tabla #33. Análisis de la Información obtenida de las observaciones sobre la identificación de las capacidades medulares**

| | |
|---|---|
| **Mercadeo, Producción y Gerencia General.** | Las empresas cuentan con personal altamente capacitado tanto en el área técnica como en el área gerencial, encontrando profesiones muy variadas desde pasantes hasta comunicadores sociales, ingenieros, etc. Con este valor agregado, el poder del internet y las tendencias tecnológicas, así como el uso de tecnología de vanguardia hacen que las empresas del sector sean más atractivas para el desarrollo y mercadeo de proyectos de alta calidad e innovación. |

Fuente: Canelón, F (2010)

A continuación se realizará el análisis del entorno donde se podrá observar a través del cuadro de Fuerzas de Porter (1980), las oportunidades y amenazas existentes en el sector, con la información recopilada a través de los cuestionarios y entrevistas.

## 3) Análisis externo o del entorno

***Paso 11***. Realizar el análisis de tendencias

Para el análisis del entorno, la muestra del estudio fue la competencia ubicada del sector de los negocios electrónicos (empresas pequeñas y grandes) en Venezuela. En cuanto al análisis de tendencias, fue utilizada la técnica de información documental, tomando en cuenta la existencia de organismos y colaboradores en todo el mundo que se dedican a formular tendencias.

<u>Aplicado a las empresas de Negocios Electrónicos</u>

De acuerdo a un artículo publicado por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico publicado el 1 de Julio de 2010 "Los Negocios por Internet crecen fuerte en América latina y el mundo", se pueden resumir las tendencias más recientes, entre las cuales se encuentran:

- Aumento en la población mundial conectada a internet.

- El comercio electrónico se ha transformado en una herramienta estratégica para el crecimiento económico y el aumento de la competitividad de las empresas, principalmente Pymes y emprendedores.
- Solo el comercio electrónico B2C en América Latina crecerá a más de 40% al año representando hoy US$ 22,000 millones.

Según otro artículo publicado por Andy Káiser en Marzo 2010 "Comercio electrónico, tendencias", un apasionado del internet desde hace más de 15 anos, expresa en su blog:

- Optimizar es un proceso continuo y en el 2010 seguirá siendo un factor imprescindible.
- Click & Collect y Multi-Channeling. Esta última tendencia hace que muchos establecimientos con negocio físico utilicen el internet como un canal mas de ventas (Multi-Channeling) y el cliente pueda comprar on-line y recogerlo en el negocio (Click & Collect).
- La búsqueda en las tiendas online es cada vez más importante, más aun cuando el catálogo se compone de miles o incluso millones de productos.
- Gracias a portales como youtube, el vídeo online ha conseguido establecerse como un medio efectivo en la web
- Puede que la tendencia más importante del año pasado, en el comercio electrónico, fuera el ***Social Commerce***. Y este año seguirá asentándose, por lo que la integración de las soluciones de comercio electrónico con las redes sociales es imprescindible.
- Gracias a la proliferación de la tecnología GPS es posible ofrecer Servicios basados en la localización (Location Based Services).
- El software libre es un importante pilar de las tecnologías web y también del comercio electrónico.

A continuación se realizará un estudio de las amenazas y oportunidades basado en las tendencias, limitado al mercado venezolano.

**Tabla #34. Oportunidades y Amenazas basado en las tendencias**

| Oportunidades | Amenazas |
|---|---|
| Aumento del mercado por aumento de la población conectada a internet<br><br>La expansión del mercado es promovida por Internet, a través de publicidad/Marketing,<br><br>Búsqueda de mayor variedad de productos y servicios en la red.<br><br>El video como trasmisor de información.<br><br>Uso de redes sociales para la comunicación y publicación de información. | El aumento de la población que utiliza el internet puede tener impacto negativo ya que hay personas que lo usan para el engaño y el abuso<br><br>Para sobrevivir la competencia cambia constantemente, de allí que la empresa debe hacerlo igualmente<br><br>Los costos de la competencia tienden a bajar por la reducción de la planta física al hacer uso de Internet para medios de publicidad, contacto con la empresa y comunicación.<br><br>Uso de las redes sociales para averiguar información confidencial y privada.<br><br>Posible invasión de la privacidad con el GPS |

Fuente: Canelón, F (2010)

***Paso 12.*** Realizar el análisis de la industria

Aplicado a las empresas de Negocios Electrónicos en Venezuela

A continuación se realizará el análisis de la industria, tomando en consideración la realidad venezolana y el esquema de las cinco fuerzas de Porter (1980), donde fueron aplicadas las técnicas de observación y entrevistas. La muestra para este análisis se basó en la competencia, los proveedores, los clientes y las personas entrevistadas de la empresa del sector. Sus resultados se muestran en la tabla 10.

A continuación, se detallan los resultados del análisis haciendo uso de las distintas técnicas para tal fin:

**Competidores de la industria**

Factores determinantes de la intensidad de la competencia

- Cantidad de competidores
- Bajos costos fijos
- Diferenciación de productos y servicios
- Avance tecnológico

**Entradas potenciales**

Factores determinantes de la presencia de nuevos entrantes:

Barreras de entrada: economía de escala, diferenciación de productos, requerimiento de capital, política gubernamental.

**Comprador**
- Lealtad
- Atención al cliente
- Identidad
- Marketing
- Calidad
- Comodidad
- Rapidez
- Variedad

**Sustitutos**
- Precios
- Calidad de servicio
- Mercadeo y publicidad de sus servicios
- Innovación tecnológica

**Proveedores:**
- Cantidad de proveedores
- Cantidad de insumos sustitutos
- Lealtad
- Habilidad negociadora

**Tabla #35. Oportunidades y Amenazas resultantes del análisis de la Industria.**

| Oportunidades | Amenazas |
|---|---|
| Crecimiento de la demanda<br><br>Hasta el momento la política gubernamental ayuda a las pequeñas y medianas empresas.<br><br>Los compradores no están ordenados y de allí que los precios pueden tener grandes márgenes.<br><br>Los clientes mercadean el producto de la empresa de persona a persona.<br><br>Existen grandes clientes, por lo que la fidelidad es un factor importante<br><br>Clientes aumentan la confianza y buscan más que un sitio web.<br><br>Avance tecnológico en incremento lo que permite generar más oportunidades<br><br>Hay muy pocos competidores grandes | Proveedores tienen alta influencia al pertenecer a la cadena de operación de la empresa y su mantenimiento, por ejemplo: servidores, dominios, desarrolladores, etc.<br><br>Muchos proveedores en el extranjero<br><br>Control cambiario<br><br>Regulaciones laborales<br><br>Sector financiero reducido<br><br>Políticas gubernamentales tienden a limitar el espacio en la red y el derecho a publicar información política que vaya en contra de sus ideales<br><br>Inflación.<br><br>Los proveedores no tienen Identidad con la empresa del sector, estos proveedores mantienen distancia por el mismo uso del internet<br><br>Los proveedores poseen el control de los precios y son muy pocos los que dan buenos precios.<br><br>Hay gran cantidad de competidores pequeños y su rivalidad en precios es notoria |

Fuente: Canelón, F (2010)

## 4) Generación del Plan Estratégico de acción

Del desarrollo del análisis de entorno y del análisis interno, fueron obtenidas las fortalezas y debilidades, y las amenazas y oportunidades que la empresa y el entorno ejercen sobre el sector.

Para continuar con el análisis se deberá plantear la interrogante que permita generar los temas estratégicos para llegar al futuro deseado, basado en los análisis previamente desarrollados

***Paso 13.*** Planteamiento de la interrogante

Para el desarrollo de un plan estratégico se desarrolló la siguiente pregunta:

***¿Cuáles son mis áreas de acción estratégica, tomando en cuenta el modelo de negocio actual, para ser exitoso y llegar al futuro deseado?***

*Para plantear los temas estratégicos del cuadro Nº se utilizó* el análisis DOFA, el cual hace uso de las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas como inputs para hacer un cruce de variables que permita generar los temas estratégicos a convenir.

A continuación se presentan tres (3) pasos que definen la metodología de cómo generar los temas estratégicos.

***Paso 14***. Ordenar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de acuerdo a las 4 perspectivas del BSC.

**Tabla #36. Oportunidades y amenazas en relación a las cuatro perspectivas**

| | Oportunidades | Amenazas |
|---|---|---|
| Accionista | Poca competencia de grandes corporaciones | Control bancario |
| | Alianzas estratégicas | Cambios gubernamentales |
| | Créditos bancarios | Rivalidad en precios |
| | | Tasas de interés |
| | | Inflación. |
| | | Sector financiero reducido |
| Clientes | Gran cantidad de proveedores | Ingreso de nuevos competidores a mercado |
| | Aumento del mercado por aumento de la población conectada a internet | El aumento de la población que utiliza el internet puede tener impacto negativo ya que hay personas que lo usan para el engaño y el abuso |
| | Los clientes mercadean el producto de la empresa de persona a persona. | Los proveedores no tienen Identidad con la empresa del sector, estos proveedores mantienen distancia por el mismo uso del internet |
| | Clientes aumentan la confianza y buscan más que un sitio web. | Los costos de la competencia tienden a bajar por la reducción de la planta física al hacer uso de Internet para medios de publicidad, contacto con la empresa y comunicación. |
| | Existen grandes clientes, por lo que la fidelidad es un factor importante | Grandes proveedores en el extranjero |
| | Búsqueda de mayor variedad de productos y servicios en la red. | |
| | La expansión del mercado es promovida por Internet, a través de publicidad/Marketing, | |
| Proceso Interno | Percepción positiva sobre el concepto de planificación estratégica | Para sobrevivir la el mercado cambia constantemente, de allí que las empresas deben hacerlo igualmente |
| | Uso de redes sociales para la comunicación y publicación de información. | Uso de las redes sociales para averiguar información confidencial y privada. |
| | El video como trasmisor de información. | Proveedores tienen alta influencia al pertenecer a la cadena de operación de la empresa y su mantenimiento, por ejemplo: servidores, dominios, desarrolladores, etc. |
| | Crecimiento de la demanda | Alianzas estratégicas |
| Formación | Avance tecnológico en incremento lo que permite generar más oportunidades | Posible invasión de la privacidad con el GPS |
| | Alta capacitación y personal especializado | Regulaciones laborales |
| | Manuales de procedimientos | |
| | | |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Tabla #37. Fortalezas y debilidades en relación a las cuatro perspectivas**

| | Fortalezas | Debilidades |
|---|---|---|
| Accionista | Competitivos en precio | Manejo financiero |
| | Muchos clientes | Presupuesto y flujo de caja bajo |
| Cliente | Clientes satisfechos | |
| | Necesidades de los clientes mayormente cubiertas | Marcas no posicionadas |
| | Amplio margen de productos y servicios | Campaña publicitaria |
| | Poca competencia de grandes corporaciones | |
| | **Fortalezas** | **Debilidades** |
| Proceso Interno | Calidad y garantía | Estructura organizativa no es la mejor |
| | Publicidad no pagada | Ausencia de gerencia del conocimiento |
| | Alta calidad | Gestión de proyectos no adecuada |
| | Existen planes de acción para adaptarse cada quien como puede al mercado. | No hay un estudio de la competencia |
| | Conocimiento de la misión, visión y valores | Objetivos estratégicos no definidos |
| | Saben que la planificación estratégica trae beneficios a largo plazo | Metas e indicadores ausentes para lograr objetivos de la organización |
| | | |
| | Procesos internos adaptados a los objetivos de la empresa | Planificación para alcanzar objetivos |
| | Se consideran que están bien posicionados | Han escuchado, pero no utilizado la herramienta BSC |
| | Actualizados en la tecnología | Campaña publicitaria |
| | El cambio es una constante | Procesos internos no ejecutados tal como se preveen |
| | | |
| Formación | Experiencia | Falta de documentación de procesos |
| | Efectividad | Personal Insuficiente |
| | Calidad y garantía | Experiencia |
| | Personal capacitado | |

Fuente: Canelón, F (2010)

***Paso 15.*** Cruce de variables

Se generaron los objetivos estratégicos a través del cruce de variables, y se formularon las estrategias basadas en las oportunidades del mercado y las fortalezas de las empresas del sector, atacando las debilidades y mermando el impacto de las amenazas.

Utilizando el modelo de análisis D.O.F.A se procedió a generar la matriz con el cruce de variables por cada perspectiva.

A continuación se resumen los resultados en las Tablas #37, #38, #39 y #40

**Metodología Utilizada por el autor**

Se genera una sumatoria de variables tanto horizontal como vertical. Las ponderaciones varían de 1 (menor impacto) a 4 (mayor impacto) según sea el caso, y las variables que superen el promedio (obtenido tanto horizontal como verticalmente) serán las tomadas en cuenta para la generación de las estrategias (resaltadas en color amarillo).

**Tabla #38. Cruce de variables. Perspectiva de los Accionistas**

**ACCIONISTAS**

| | Fortalezas | O1 | O2 | D1 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | F1 | F2 | F3 | F4 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| F1 | Competitivos en precio | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 3 | 3 | 1 | 1 | | | | | 20 |
| F2 | Muchos clientes | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | | | | | 19 |
| F3 | Poca competencia de grandes corporaciones | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | 12 |
| F4 | Bien posicionados | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | 17 |
| | **Amenazas** | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1 | Control bancario | 2 | 1 | 4 | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| A2 | Cambios gubernamentales | 4 | 1 | 2 | | | | | | | | 1 | 2 | 1 | 1 | 12 |
| A3 | Rivalidad en precios | 2 | 3 | 3 | | | | | | | | 3 | 4 | 3 | 4 | 22 |
| A4 | Tasas de interés | 4 | 1 | 2 | | | | | | | | 2 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| A5 | Inflación. | 4 | 1 | 3 | | | | | | | | 3 | 3 | 2 | 3 | 19 |
| A6 | Sector financiero reducido | 4 | 1 | 2 | | | | | | | | 2 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| A7 | Regulaciones laborales | 1 | 1 | 2 | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| | **Debilidades** | | | | | | | | | | | | | | | |
| D1 | Presupuesto y flujo de caja bajo | 3 | 1 | | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 31 |
| | **Oportunidades** | | | | | | | | | | | | | | | |
| O1 | Créditos bancarios | | | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 32 |
| O2 | Alianzas estratégicas | | | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 20 |
| | | 32 | 17 | 32 | 11 | 15 | 18 | 17 | 16 | 11 | 7 | 22 | 18 | 13 | 18 | |

Fuente: Canelón, F (2010)

## Tabla #39. Cruce de variables. Perspectiva de los Clientes

**CLIENTES**

| | Fortalezas | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | D1 | D2 | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| F1 | Clientes satisfechos | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | | | | | | 36 |
| F2 | Necesidades de los clientes mayormente cubiertas | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | | | | | | 33 |
| F3 | Amplio margen de productos y servicios | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | | | | | | 37 |
| F4 | Publicidad no pagada | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | | | | | | 30 |
| F5 | Competitivos en precio | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | | | | | | 37 |
| | **Oportunidades** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O2 | Aumento de la población conectada a internet | | | | | | | | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 38 |
| O3 | Los clientes mercadean el producto | | | | | | | | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 35 |
| O4 | Clientes aumentan la confianza | | | | | | | | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 35 |
| O6 | Búsqueda de mayor variedad | | | | | | | | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 32 |
| O7 | Expansión del mercado por publicidad/Marketing | | | | | | | | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 26 |
| | **Debilidades** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D1 | Marcas no posicionadas | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | | | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 32 |
| D2 | Campaña publicitaria | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | | | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 39 |
| | **Amenazas** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A1 | Ingreso de nuevos competidores a mercado | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | | | | | | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 34 |
| A2 | Posibilidades de fraudes y estafas | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | | | | | | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 27 |
| A3 | Los proveedores no tienen identidad con las empres | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 |
| A4 | Los costos de la competencia tienden a bajar | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | | | | | | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 38 |
| A5 | Grandes proveedores en el extranjero | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 18 |
| | | 32 | 37 | 25 | 31 | 20 | 26 | 38 | 30 | 26 | 12 | 28 | 21 | 26 | 42 | 31 | 27 | 34 | 25 | 31 | |

Fuente: Canelón, F (2010)

## Tabla #40. Cruce de variables. Perspectiva de los Procesos Internos

**PROCESOS INTERNOS**

| | Fortalezas | O1 | O2 | O3 | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | A1 | A2 | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| F1 | Calidad y garantía | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | | | | | | 23 |
| F2 | Existen planes de acción | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | | | | | | 28 |
| F3 | Conocimiento de la misión, visión y valores | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | | | | | | 23 |
| F4 | Adaptacion de procesos | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | | | | | | 26 |
| F5 | Actualizados en la tecnología | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | | | | | | 21 |
| | **Oportunidades** | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| O1 | Percepción positiva de la planificación estratégica | | | | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 32 |
| O2 | Demanda de productos diferentes | | | | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 25 |
| O3 | Expansión del mercado por publicidad/Marketing | | | | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 21 |
| | **Debilidades** | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| D1 | Ausencia de gerencia del conocimiento | 3 | 1 | 1 | | | | | | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 17 |
| D2 | No hay un estudio de la competencia | 2 | 3 | 2 | | | | | | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 16 |
| D3 | Metas e indicadores ausentes | 3 | 1 | 1 | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| D4 | Planificación para alcanzar objetivos | 3 | 2 | 2 | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 17 |
| D5 | Campaña publicitaria | 2 | 1 | 4 | | | | | | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 19 |
| | **Amenazas** | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| A1 | Invasion a la información confidencial y privada. | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | | | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 19 |
| A2 | Las empresas deben estar actualizadas | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | | | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 36 |
| | | 35 | 24 | 31 | 19 | 21 | 22 | 24 | 16 | 15 | 29 | 21 | 21 | 19 | 17 | 21 | |

Fuente: Canelón, F (2010)

## Tabla #41. Cruce de variables, perspectiva de los Procesos de Formación

**FORMACION**

| | Fortalezas | O1 | D1 | D2 | D3 | A1 | F1 | F2 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| F1 | Calidad y garantía | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | | | 12 |
| F2 | Personal capacitado | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | | | 14 |
| | **Oportunidades** | | | | | | | | |
| O1 | Avance tecnológico | | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 17 |
| | **Debilidades** | | | | | | | | |
| D1 | Falta de documentación de procesos | 1 | | | | 1 | 1 | 3 | 6 |
| D2 | Personal Insuficiente | 1 | | | | 4 | 3 | 4 | 12 |
| D3 | Falta de entrenamiento | 4 | | | | 4 | 3 | 4 | 15 |
| | **Amenazas** | | | | | | | | |
| A1 | Ofertas de la competencia | 3 | 1 | 4 | 3 | | 3 | 4 | 18 |
| | | 17 | 8 | 13 | 12 | 12 | 13 | 19 | |

Fuente: Canelón, F (2010)

***Paso 16***. Generación de estrategias

## Tabla #42. Estrategias desde las perspectivas del BSC. Accionistas y Clientes

**Estrategias Accionistas**

| FO |
|---|
| Establecer alianzas con parners claves para mejorar los precios del mercado<br>Solicitar creditos bancarios para invertir en estudios de competencia y publidad para mejorar la posicion en el mercado |
| **DO** |
| Diseñar un plan de inversión que comprenda los montos a solicitar como<br>Invertir en la busqueda de nuevos socios estrategicos con la finalidad de mejorar la cartera de clientes con mayores revenew y rapidez de pago<br>Realizar un estudio exhaustivo costo beneficios con todos los posibles aliados estratégicos para garantizar el resultado positivo de la alianza |
| **FA** |
| Diseñar e implantar un plan de pagos que considere un porcentaje elevado de los ingresos para la cancelación efectiva de los créditos bancarios |
| **DA** |
| Buscar alternativas de inversión diferentes a créditos bancarios, una |

**Estrategias Clientes**

| FO |
|---|
| Disenar un plan de mercadeo bajo la modalidad de incentivos el contacto de nuevos clientes<br>Disminuir los costos para lograr ser mas competitivos en mercado,<br>Realizar una segmentacion de mercados<br>Invertir en la investigacion de nuevas tecnologias y tendencias |
| **DO** |
| Realizar campanas publicitarias que permitan mejora el<br>Realizar investigacion de mercado sobre las posibles tendencias |
| **FA** |
| Invertir en campanas de como adentrarse en negocios electronicos<br>Aprovechar la diversidad de necesidades de los clientes para |
| **DA** |
| Utilizar la marca de los proveedores extranjeros para apalancar los<br>Hacer campanas visualizacion de la calidad de los productos |

Fuente: Canelón, F (2010)

**Tabla #43. Estrategias desde las perspectivas del BSC. Procesos Internos y Formación**

| Estrategias Procesos Internos |
|---|
| FO |
| Buscar asesoria sobre como realizar una planificacion estrategica adecuada a<br>Investigar sobre demandas insatisfechas y usar la tecnologia disponible para<br>Disenar planes de marketing que facilite la adquisicion de productos para luego |
| DO |
| Apalancarse en la visión de la planificacion estrategica para implementar una<br>Apuntar a la expansion del mercado de negocios electronicos para hacer<br>Realizar un estudio de la competencia que permita identificar novedades y<br>Definir con el soporte de planificacion estrategica una estructura de |
| DA |
| Ampliar la búsqueda de asesores externos a nivel nacional e incluso<br>Hacer campanas de como la informacion puede estar mas segura en la red<br>Hacer una base de datos de proveedores y clientes estrategicos pra |
| FA |
| Hacer seguimeinto al avance de los ultimos progresos de los servicios<br>Establecer planes de accion que permitan generar mayor confianza en materia |

| Estrategias Formación |
|---|
| FO |
| Establecer programas de entrenamientos que permitan actualizar al personal en los ultimos avances y motivarlos para matener y mejorar la calidad de los servicios<br>Invertir en los recursos tecnologicos mas utilizados para no limitar la creatividad del personal |
| DO |
| Documentar los procedimientos para estandarizar procesos y registrarlos para el facil acceso<br>exterior para cumplir con los requerimientos a menores |
| FA |
| para hacer frente a ofertas tentaivas de otras empresas |
| DA |
| los lineamientos de la empresa |

Fuente: Canelón, F (2010)

***Paso 17.*** Plantear los temas estratégicos según el BSC

Basado en el análisis interno y del entorno, además de la identificación del modelo de negocio actual, y utilizando los conceptos del Balance Score Card y de los cuadros de estrategias antes creados, se procede a definir los temas estratégicos que marcaran la guía a la empresa de negocios electrónicos en Venezuela para conseguir los resultados deseados.

Cabe destacar que estos temas estratégicos son para ser aplicados al estándar de empresas venezolanas de negocios electrónicos, más sin embargo, cada empresa puede utilizar la misma metodología para desarrollar los temas según su conveniencia. Véase la Figura #22

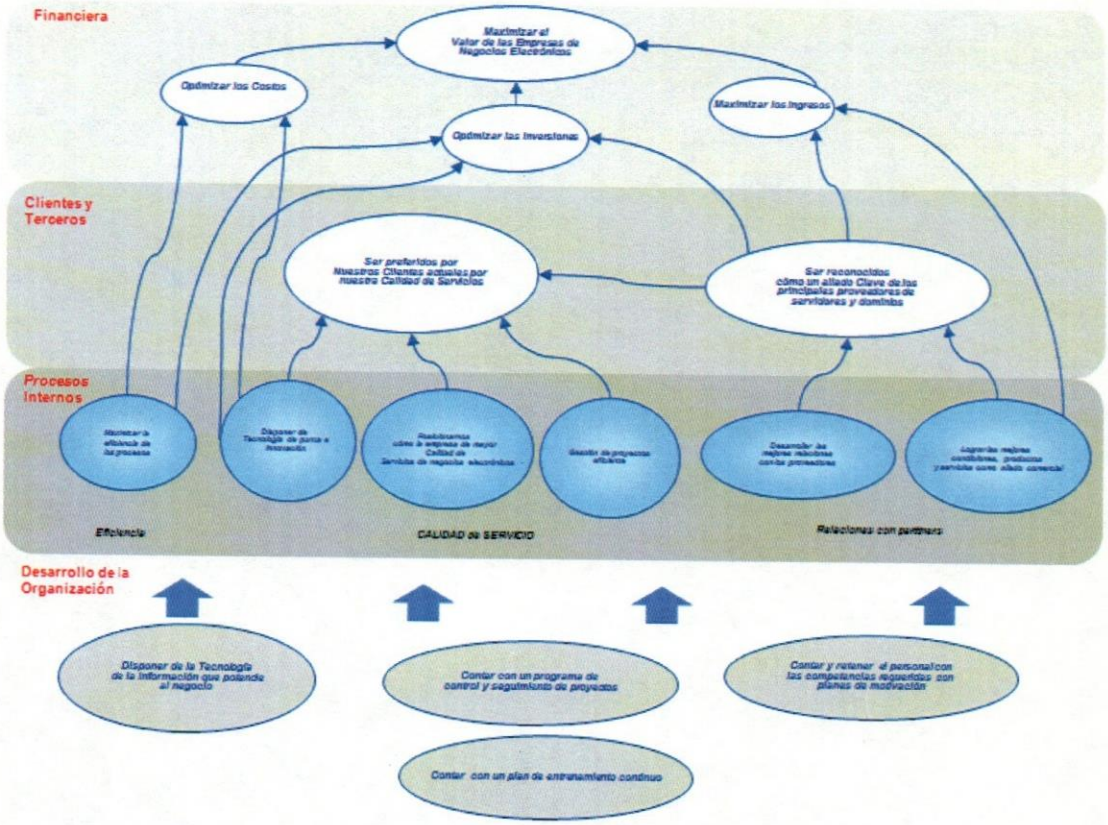



***Figura #22.*** **Temas Estratégicos para el sector de Negocios Electrónicos en Venezuela.**
Fuente Canelón, F. (2010)

***Paso 18.*** Una vez generados los temas estratégicos por perspectivas, a continuación se desglosaran dichos temas

## Tabla #44. Desglose desde las perspectivas del BSC.

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | METAS (AÑOS) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| OBJETIVOS | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO | INDICADOR DE RESULTADO | 1 | 3 | 5 | PROYECTOS Y ACCIONES | INDICADOR GUIA |
| Optimizar los costos | Alta Gerencia | Optimizar los costos y gastos. | % de disminucion de gastos | 5% | 15% | 15% | Realizar campanas creativas que busquen generar ideas que ayuden a optimizar los costos | Variacion % de costos mensuales |
| Maximizar los ingresos | Gerencia de Ventas y Opreaciones | Lograr aumentar los ingresos obtenidos por la venta de los productos/servicios ofrecidos | % Margen de beneficios | 5% | 15% | 20% | Generar ideas innovadoras que involucren a la empresa en nuevos mercados no explotados | Variacion % de ingresos anuales |
| Optimizar las inversiones | Alta Gerencia | Optimizar las Politicas de Inversion y Beneficios | % nuevos inversores e inversiones | 5% | 5% | 5% | Buscar nuevos inversores y clientes | % Ingresos de nuevas fuentes Vs % Ingresos totales |
| **PERSPECTIVA CLIENTES** | | | | | | | | |
| OBJETIVOS | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO | INDICADOR DE RESULTADO | 1 | 3 | 5 | PROYECTOS Y ACCIONES | INDICADOR GUIA |
| Ser preferidos por Nuestros Clientes actuales por nuestra Calidad de Servicios | Ventas, Mercadeo y servicios relacionados | Ser la primera opcion para nuestros clientes | Encuesta de Indice de Satisfacción del cliente | 95% | 95% | 95% | 1) Hacer y ejecutar un plan de mejoras en base a lo detectado en las encuestas 2) Crear un mecanismo de sugerencias al cliente, ya sea por la instalacion de buzones en lugares convenientes u otra via mas efectiva 3) Realizar reuniones con los clientes a fin de promover la imagen y nuevas tecnologias 4) Distribución de información de la empresa por correo electrónico, propaganda y folletos. 5) Anticipación de necesidades y nuevos servicios | 1) Problemas detectados ya superados (%) 2) Sugerencias recibidas ya atendidas (%) 3) Horas dedicadas a Charlas 4) N de respuestas recibidas en base a la informacion enviada |
| Ser reconocidos cómo un aliado Clave de los principales proveedores de servidores y dominios | Gerencia General de la empresa | Incorporar a las empresas NE en Venezuela dentro del ranking de empresas que mantiene los proveedores extranjeros con las mejores empresas a nivel Latinoamericano | Encuesta al aliado estrategico sobre el grado de satisfaccion con la relacion comercial | 2 | 3 | 4 | Hacer contacto con los aliados estrategicos y asi poder desarrollar asociaciones para la ejecucion de nuevos negocios | N nuevos de aliados |
| **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS** | | | | | | | | |
| OBJETIVOS | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO | INDICADOR DE RESULTADO | 1 | 3 | 5 | PROYECTOS Y ACCIONES | INDICADOR GUIA |
| Maximizar la eficiencia de los procesos | Gerencia de Operaciones (Gerencia General, donde recae la Planificación?) | Lograr los resultados esperados, utilizando los recursos disponibles de manera óptima | Medir mensualmente los resultados | NA | NA | NA | Tener los los procesos controlados con KPI registrados 2) implantar un programa de calidad que permita escribir manuales y procedimeintos de los procesos | # de optimizaciones a procesos realizadas 2) # procesos identificados |
| Disponer de Tecnologia de punta e innovación | Gerencia de Desarrollo y planificacion | Contar con tecnologia y software actualizados con el mercado | Nivel de satisfaccion de los empreados en materia de tecnologia | 95% | 95% | 95% | 1) Medir cada cierto tiempo el funcionamiento de equipos y softwares utilizados 2) Implantar un programade actualizacion de los equipos y sistemas adecuados a las necesidades y para la implantacion de nuevos servicios | %Ejecucion del plan real vs planificado 2) tiempo de respuesta a requerimientos 3) nuevos servicios implementados |
| Posicionamos cómo la empresa de mayor Calidad de Servicios de negocios electrónicos | Mercadeo y Ventas, Operaciones y Servicios Relacionados | La calidad de los servicios como principio y valor en todo tipo de actividad | Indice de satisfaccion de los clientes externos e internos | 80% | 80% | 80% | 1) Realizar programas informativos sobre resultados de proyectos y avance en nuevos servicios 2) realizar encuestas que refleje la percepcion del cliente | # Charlas dictadas 2) #Entrenamientos a clientes |
| Gestión de proyectos eficiente | Gerencia de Proyectos | Control y seguimiento adecuado de Proyectos | Medicion de resultados: tiempo de ejecucion, y costos | | | | Implantar un plan de seguimiento de proyectos que garantice los objetivos | Reporte de avance de proyectos semanales y mensuales |
| Desarrollar las mejores relaciones con los proveedores | Ventas y Alta Gerencia | Establecer las mejores condiciones ganar-ganar con nuestros proveedores locales | Indice de satisfaccion de calidad de contratistas | 90% | 90% | 90% | Implantar procedimientos claros que beneficie tanto a las contratistas como a la empresa | # trabajos realizados |
| Lograr las mejores condiciones, productos y servicios como aliado comercial | Ventas y Alta Gerencia | Obtener las mejores ventajas de acceso con las condiciones mas favorables del intercambio comercial con los provedores extranjeros | Tiempo de respuesta de los proveedores | NA | NA | NA | 1) Tener un plan de evaluacion de los proveedores 2) Implantar m sistema que efectue el pago oportuno para con los proveedores | |
| **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE** | | | | | | | | |
| OBJETIVOS | RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO | INDICADOR DE RESULTADO | 1 | 3 | 5 | PROYECTOS Y ACCIONES | INDICADOR GUIA |
| Desarrollar estrategias que refuerzen el sentido de pertencia con la organización | Alta gerencia | Incrementar la cantidad de personas identificadas con la empresa | Cantidad de planes motivacionales | 5 | 5 | 5 | Fomentar programas y/o planes de motivacion y comunicacion de metas | Cantidad de planes motivacionales |
| Optimizacion de procesos de formacion y certificacion del personal interno tecnico | Alta gerencia | Tener mayores personas capacitadas con el nivel optimo exigido por la empresa | Cantidad de entrenamientos anuales | 2 | 3 | 3 | Contar con un plan de entrenamiento continuo | Cantidad de personas entrenadas y cursos implantados |
| Contar conlos recursos tecnologicos de ultima generacion | Alta gerencia | Apoyarse con la tecnologia de vanguardia para cumplir con los requerimientos | Tiempo de utilizacion de los equipos y software (anos) | 2 | 2 | 2 | Evaluar constantemente la calidad de los equipos y que tan actualizados en software estan | Tiempo de utilizacion de los equipos y software |
| Desarrollar una cultura de Servicios | Alta gerencia | Generar un codigo de conducta y comportamiento que caracterizen a la empresa | Indice de satisfaccion del cliente | 80% | 80% | 80% | Informar constantemente sobre los lineamientos estrategicos de la empresa | Percepcion de la gerencia |
| Contar con un programa de control y seguimiento de proyectos | Gerencia de proyectos | Manejo de proyectos eficiente y controlado | Entrenamientos en gestio de proyectos | 3 | 3 | 3 | Contar con personal entrenado para el seguimiento de proyectos | # de programas y personas entrenadas al mes |

Fuente Canelón, F. (2010)

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## *Conclusiones*

En parte final de la investigación se sintetizan los aspectos de mayor relevancia encontrados durante el proceso de Investigación, las cuales sirven como base para la presentación de las conclusiones y recomendaciones del estudio, extrayendo los aspectos más importantes relacionados con la situación actual de las empresas del Sector de los Negocios Electrónicos. Lo anterior sirvió para determinar la coherencia de su planteamiento estratégico con su misión y visión de futuro, logrando así una perspectiva, la cual, forma parte de la propuesta, cuyo objetivo es servir como referencia, donde se sugieren ciertas acciones para enfrentar y salir airosos de las amenazas, aprovechando las oportunidades del mercado.

A través del diagnóstico de la estructura organizacional del sector se pudo concluir que no están claros los lineamientos estratégicos de las compañías para con su empleados, de allí la importancia de la investigación efectuada para ayudar a alinear los objetivos comunes con los de la organización y servir como herramienta de comunicación más efectiva dentro de los integrantes de la misma.

Un análisis externo permitió identificar las oportunidades y amenazas que ejerce el entorno sobre el sector, este estudio se baso sobre las propuestas de tendencias o planteamientos de escenarios posibles. Por otra parte este análisis externo se complemento con información sobre la influencia que tendría las competencias (nuevas y existentes), los proveedores, los compradores y los productos sustitutos.

El análisis interno del sector se identifico los factores débiles y fuertes con que se compone, además ayudó a definir a través de la observación tres procesos claves en los que se compone las empresas del sector, uno referido al diseño y desarrollo, Innovación y gestión del servicio. En este punto se verifico aquellas etapas de agregación de valor en cada uno de los procesos definidos, lo cual permitió entender y ordenar a las empresas basándose en la Cadena de Valor expuesta en el marco teórico, es decir, se ordeno en relación a áreas como diseño o desarrollo, mercadeo y

producción. Por otro lado, es importante señalar que por medio de este análisis se detectó una capacidad medular donde el sector posee ventaja competitiva, como lo es, la alta preparación de profesionales con amplia referencia innovadora.

Para la formulación y evaluación de las estrategias se planteo una interrogante que permitió definir el objetivo general del desarrollo de los temas estratégicos de la investigación, luego se utilizo el análisis DOFA. Este ultimo permitió definir las estrategias para potenciar las oportunidades y las fortalezas, estrategias para enfrentar riesgos (oportunidades y debilidades), estrategias_para atacar desafíos (oportunidades y debilidades) y estrategias para atacar las limitaciones (amenazas y debilidades).

La Propuesta Modelo de Planificación Estratégica para las empresas del Sector de Negocios Electrónicos, desarrollada en el Capítulo V, especifica paso a paso como desarrollar los objetivos estratégicos que conducirán a las empresas del sector al éxito. Además, utilizando el modelo del BSC se especifica cómo medir el alcance de los objetivos a través de las metas establecidas con indicadores de resultados e indicadores guía, presentando para cada objetivo las iniciativas o proyectos a ejecutar para conseguirlos.

Por otro lado obligatoriamente hay que mencionar el papel que juega los avances tecnológicos en la planificación estratégica de las empresas de Negocios Electrónicos. Con el apoyo del Internet, el desarrollo de dispositivos y las tecnologías de la Información; la innovación y la creatividad de las empresas, se crea un valor agregado al cliente que las hace determinantes para asegurar la continuidad de las mismas. En Venezuela el mercado de los negocios Electrónicos esta en desarrollo, es por ello que el Modelo toma mayor relevancia, sirviendo de referencia a todas aquellas empresas que quieren mejorar sus resultados e inclusive ayuda a personas que quieran involucrarse en el mercado sobre cómo podrían planificarse.

***Recomendaciones***

Es importante destacar que el desarrollo de la propuesta de Planificación Estratégica de los Negocios Electrónicos en Venezuela se fundamento en el estudio de las empresas del sector en Venezuela y la propuesta desarrollada es una referencia, mas sin embargo, es recomendable que cada empresa que desee utilizar el modelo lo ajuste en la medida de sus necesidades. Esta recomendación nace porque cada empresa es un mundo diferente y las condiciones varían según sus intereses

El proponer un plan estratégico para las empresas de Negocios Electrónicos amerita gran cantidad de tiempo, por todos los análisis que hay que hacer, tanto del entorno como del interior de la empresa, por lo tanto su ejecución por muy bien planificada que este, constituye una alta inversión de recursos (horas hombres) y por ende de dinero. En tal sentido se sugiere subcontratar este tipo de acciones para no aislar la atención de los empleados en otros procesos distintos a los de su cadena de valor y aprovechar la experiencia de aquellos expertos en la materia. Pero esta recomendación no exime en que para obtener mejores resultados, además de motivar a la gente, hay que hacerlas participes desde el principio de su elaboración.

El análisis interno para una empresa de negocios electrónicos, comprendida por la cadena de valor y la propuesta de valor, así como también el análisis externo, comprendido por las Cuatro fuerzas de Porter, debe basarse en lo virtual más que en lo estructural. El cambio de paradigma de lo físico a lo virtual es fundamental para comenzar el desarrollo del análisis. Por este motivo es que la tecnología juega un papel fundamental, donde el internet y la tecnología de la información, así como el desarrollo de dispositivos, se deben evaluar con detalle para determinar el estado de la empresa y sobre en que pueden mejorar.

Es importante mencionar que el desarrollo de las estrategias se puede hacer por numerosas vías, no solamente con la enunciada en la propuesta. Se recomienda investigar sobre otras herramientas que pudieran ser más útiles según la conveniencia.

Es importante delimitar el número de estrategias a seguir para no perder el foco de atención y así no desviar los recursos a objetivos innecesarios, de allí que al aplicar los filtros para realizar su escogencia, como el apego a la Visión, su dificultad y el tiempo de implementación, ayudan a obtener las mejores estrategias para aprovechar los beneficios de las fortalezas internas y las oportunidades externas, además permiten mitigar las debilidades internas y evitar o minimizar el impacto de las amenazas externas.

Po ultimo y no menos importante es el desarrollo del como se estarían implementando las estrategias definidas. Es recomendable que el último paso de la propuesta sea desarrollado lo más sensato posible y entre personas claves de la empresa, ya que este será el cuadro resumen que representara los planes de acción y seguimiento que evaluaran el avance de las estrategias a desarrollar

## BIBLIOGRAFÍA


Amit, R, Zott, C. (2001). - **Value creation in e-Business.** ***Strategic Management Journal.*** 22. Pp. 493-520.

Arnoldo C. Hax, Nicolas S. Majluf (1997). **Estrategia para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados** / --Barcelona, España: Granica, 1997

Ba, S.; Whinston, A.B.; Zhang, H. (1999). - **"Small Business in the Digital Economy: Digital Company of the Future**", Conference: Understanding Digital Economy: Data, tools and research Washington 25-26 Mayo 1999.

Bakos, J.Y. (1997). - **"Reducing buyer search costs: Implications for electronic marketplaces"**, *Management Science,* vol. 43, nº 12, pp. 1676 - 1692.

Barroso Gil, María Jose, Herrera Zamora María Auxiliadora, Spira de Margulis Raquel (2002)**, "Situación actual el Comercio Electrónico en Venezuela".** Tesis de Postgrado. Universidad Católica Andrés Bello (2002)

Bassedas, E.; Coll, S. et al. (1984). **Evaluación y seguimiento en parvulario y ciclo inicial. Pautas de observación**. Madrid: Visor.

Chesbrough, H.; Rosenbloom, R.S (2002).- **"The Role of The Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation´s Technology Spinoff Companies"**, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11(3), pp. 529-555.

Couce Luis 1999. **El management en el Siglo XXI Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década**, Buenos Aires Ediciones Granica, 1999, Comercio electrónico (páginas 73 a 110).

Ethiraj, S.; Guler, I.; Singh, H. (2000): **"The impact of electronic technologies on firms and its implications for competitive advantage**", Working Paper, the Warthon School, pp. 1-40.

Francés, Antonio (2006) **Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral** / --México: Pearson Educación, 2006

Hitt, M. y Ireland, R. y Hoskisson, R. (1999). **Administración Estratégica Conceptos, Competitividad y globalización. Internacional**. México: Thomson.

Kumar, K., y Hillegersberg, J. v. (2000). **Enterprise resource planning: Introduction. Communications of the ACM**, 43(4), 22-26.

Larry Downes & Chunka Mui, (1999). **"Estrategia digitales para dominar el mercado"**. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires Argentina 1999.

Leandro Perez Manzanera (2001). **Las tecnologías de l información en la nueva economía. Una visión para directivos**. Ediciones Díaz de Santos S.A Madrid España

Martín Mendoza, J.L (1988). **"El capital riesgo. Un sistema innovador de financiación"**, Ed. Fausí. Barcelona, 1988.

Mintzberg, Henry (1994). **The Rise and fall of Strategy Planning** (New York: Free Press)

Mujica monterrey, Jose Luis (2004). **Trabajo Especial de Grado. Sistema de Gestión de relaciones con el cliente aplicando la estrategia CRM**. Caso Primus Servicios Financieros. UCAB 2004

Porter, M. (1980) **Competitive Strategy**, Free Press, New York, 1980.sisas

Porter, M. (2001). - **"Strategy and the Internet"**. *Harvard Business Review*, Vol. 79, nº 3, pp.63-78.

Porter, M.; Millar, V.E. (1985).- **How information gives you competitive advantage**. *Harvard Business Review*, (Julio-Agosto) pp.149-160.

Rayport, J.F.; Sviokla, J.J. (1996). - **"Aprovechar la Cadena de Valor Virtual"**, *Harvard Deusto Business Review*, núm. 74, Septiembre-Octubre, pp. 6-16. Traducción del artículo: "Exploiting the virtual value chain *"Harvard Business Review*, nov-dic 1995.

Robert S. Kaplan, David P. Norton. **El Cuadro de mando integral: the balanced scorecard** / --Barcelona, España: Gestión 2000, 1997

Roning, R. (1973). **Tratado de sociología empírica**. *Madrid: Tecnos.*

Swift Ronald (2002). **CRM Cómo mejorar la relación con los clientes**, México, Prentice Hall, 2002

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). **Manual de trabajos de grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. 4ta edición 2006.

**Pagina webs consultadas**

- **Albino Goncálvez (2009).** Consultada en Febrero 2010

http://albinogoncalves.blogspot.com/2009/12/los-negocios-electronicos-en-venezuela.html

- **Andy Kaiser (2010).** Comercio electrónico: tendencias 2010. Consultada Julio 2010

http://www.vivaelpixel.com/2010/03/comercio-electronico-tendencias-2010/

- **Betancourt Tang, J.R.:** (2006) *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma* Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/220/

- **Cámara Venezolana de Comercio Electrónico en Venezuela (Cavecom).** Recuperado en Febrero 2010.

http://www.cavecom-e.org.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=43

- **Carlos Petrella (2005).** Consultada en Febrero 2010.

http://www.monografias.com/trabajos34/negocios-electronicos/negocios-electronicos.shtml

- Carlos Jimenez, 2010. Top Companies y el uso de internet. Consultada Julio 2010.

http://www.tendenciasdigitales.com/672/top-companies-y-el-uso-de-internet/

- **Catalina Duarte** (2010) *Tendencias de los Negócios Electrónicos.* Consultada Julio 2010

http://www.catalinaduarte.com/negocios-electronicos/61-conceptos-e-bussines

- **Concepto de M-Comerce**. Consultada en febrero 2010
http://josec27.tripod.com/mcom.html

- **Conceptos varios.** Consultada Febrero 2010
http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=C2C

- **Entrevista al ex presidente de la Cámara de Comercio Electrónico en Venezuela.** Consultada en Febrero 2010
http://www.justicia.net/entrevista/?id=2&accion=detalle

- **Fox, T. Stread S (2003)** Customer Relationship management: delivering de benefits. CRM Uuk Ltd. Recuperado Marzo 2004 de http://crm.insightexec.com/library/

- **García Domingo y Díaz Quintanal (s.f).** Técnicas de Investigación. Consultada en Febrero del 2010. http://www.cesdonbosco.com/mide/Contenidos/Temario/Bloque3.pdf

- **Instituto latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE 2010)**. Los Negocios por Internet crecen fuerte en América latina y el mundo. Consultada en Julio 2010.

http://www.einstituto.org/?p=433

- **José Camilo Daccach T. SCM 2007**. Recuperado Febrero 2010
http://www.gestiopolis.com/delta/term/TER165.html

- **Montalvo Erika, Plancarte Federico Tapia Rey (s.f)** "Planeación de Recursos Empresariales". Recuperado Febrero 2010, http://www.monografias.com/trabajos21/recursosempresariales/recursos-empresariales.shtml

- **Negocios & Tecnología (2008)** "ya somos 5.400.000 usuarios de internet en Venezuela" Recuperado Febrero 2010. http://www.tecnologiahechapalabra.com/negocios/trafico_internet/articulo.asp?i=2451

- **Orton y Marlene (2004). Summit: ERP software. Summit,** Consultada en Febrero, 2010)

http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3993/is_200409/ai_n9449287

- Pagina web de la empresa UpsideCorp. Consultada en febrero 2010. http://upsidecorp.com/blog/?p=5

- **Pagina web de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) (2009).** Consultada en Febrero 2010 http://www.conatel.gob.ve/noticia_comp.asp?numn=2694

- **PROMPERU, 2009**. Comisión de Promoción Del Peru para La Exportación y El Turismo. Consultada em Febrero 2010. http://export.promperu.gob.pe/alertagim/eventos/Hyo_ForoIntel/DT-NegociosElectronicos-Huancayo.pdf

- **Sim, D. What is CRM? (2000)** Recuperado Marzo 2004**, de: www.crmguru.com**

- **Sociedad Europea de Información**. Consultada Febrero 2010. http://ec.europa.eu/information_society/tl/ecowor/ebusiness/index_es.htm

- Source: Managing the Digital Enterprise, "Business Models on the Web", Michael Rappa (2005) <http://digitalenterprise.org/>.
- **Thompson, A. Strickland (1994)** Dirección y Administración estratégicas. Addison-wesley Iberoamericana

# ANEXOS

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINSITRATIVAS Y GESTIÓN POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Buenos días/tardes, mi nombre es Freddy Alberto Canelón C.I V-14.742.015, soy estudiante del Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y me encuentro realizando un estudio de investigación para el desarrollo de una Propuesta Modelo de Planificación Estratégica del sector de los Negocios Electrónicos en Venezuela . **La información aqui suministrada es netamente academica y confidencial.** Considero valiosa su colaboración para mi estudio, por lo cual me gustaría contar con su opinión y agradecería que me concediera unos breves minutos de su tiempo para contestar el siguiente Custionario y Entrevista

Telf. 04166226986
freddyalberto14@hotmail.com

**FECHA: / /2010**

**Cargo en la empresa:** _____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINSITRATIVAS Y GESTIÓN POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

# CUESTIONARIO

**Favor llenar con una X la respuesta seleccionada**

| | **En que grado considera usted que:** | Totalmente | casi totalmente | parcialmente | casi nada | nada |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Conoce ud la misión de la empresa | | | | | |
| 2 | Conoce ud la visión de la empresa | | | | | |
| 3 | Conoce ud los valores de la empresa | | | | | |
| 4 | Comparte ud la misión de la empresa | | | | | |
| 5 | Comparte ud la visión de la empresa | | | | | |
| 6 | Comparte ud los valores de la empresa | | | | | |
| 7 | La estructura organizativa de la empresa es adecuada | | | | | |
| 8 | La cantidad de personas que laboran en la empresa es idónea | | | | | |
| 9 | El grado academico del personal permite alcanzar los objetivos efectivamente | | | | | |
| 10 | Sus principales productos/servicios ofrecidos a los clientes son de cantidad suficientes para satisfacerlos | | | | | |
| 11 | Sus principales servicios/productos ofrecidos a los clientes son de calidad suficiente para satisfacerlos | | | | | |
| | | | | | | |
| 12 | Las necesidades que tienen sus clientes han sido cubiertas | | | | | |
| 13 | Su empresa ofrece productos/servicios diferenciados altamente de sus competidores | | | | | |
| 14 | Su empresa se encuentra por encima de sus competidores en cuanto a precios | | | | | |
| 15 | Su empresa se encuentra por encima de sus competidores en cuanto a calidad | | | | | |
| 16 | Su empresa se encuentra por encima de sus competidores en cuanto a posicionamiento de marca | | | | | |
| 17 | La empresa requiere fortalecer aspectos internos para diferenciarse de la competencia | | | | | |
| 18 | La empresa requiere abordar aspectos externos para diferenciarse de la competencia | | | | | |
| | | | | | | |
| 19 | La rivalidad entre sus competidores es fuerte | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 20 | Los nuevos competidores representan fuertes amenazas para su empresa | | | | | |
| 21 | Sus proveedores ejercen fuerte influencia para la empresa | | | | | |
| 22 | Las negociaciones con sus proveedores son de alto impacto | | | | | |
| 23 | Las regulaciones gubernamentales efectan de forma notable a su empresa | | | | | |
| 24 | La empresa cuenta con grandes oportunidades en el mercado | | | | | |
| 25 | Existen amenazas considerables en el medio para la empresa | | | | | |
| 26 | Los productos sustitutos existentes pueden afectar a su empresa | | | | | |
| | | | | | | |
| 27 | Los objetivos estrategicos de la empresa están claramente definidos | | | | | |
| 28 | Los objetivos estrategicos de la empresa son suficientes | | | | | |
| 29 | Las metas previstas son las adecuadas para lograr los objetivos de la organización | | | | | |
| 30 | Los indicadores son los adecuados para medir los objetivos estrategicos | | | | | |
| 31 | Los planes de acción están claramente definidos | | | | | |
| 32 | Los planes de acción definidos se están aplicando correctamente | | | | | |
| 33 | La estructura organizativa está alineada con la consecución de los objetivos estratégicos | | | | | |
| 34 | En su empresa utilizan el concepto de Planificación Estratégica | | | | | |
| 35 | La Planificación Estratégica es util para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa | | | | | |
| 36 | La toma de decisiones gerenciales esta basada en la Planificación Estratégica | | | | | |
| 37 | La Planificación Estratégica puede generar mayores beneficios a largo plazo | | | | | |
| 38 | La intuición en la toma diaria de decisiones es importante | | | | | |
| | | | | | | |
| 39 | La planificación estratégica está basada en el Balanced Scoredcard | | | | | |
| 40 | Los clientes perciben a su empresa, tal como usted lo ha previsto | | | | | |
| 41 | Los procesos internos están adaptados a los objetivos de la empresa | | | | | |
| 42 | Los procesos internos son ejecutados tal como se prevee para el logro de los objetivos estratégicos | | | | | |

**GRACIAS POR SU PARTICIPACION**

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINSITRATIVAS Y GESTIÓN POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

# GUIÓN DE ENTREVISTA

| | | COMENTARIOS DE LA EMPRESA |
|---|---|---|
| 1 | Conoce y comparte ud la misión,visión y valores de la empresa? | |
| 2 | Cual es la estructura organizativa de la empresa? | |
| 3 | Cuantas personas laboran en su empresa y cual es su grado academico? | |
| 4 | Cuales son sus principales productos o servicios? | |
| 5 | En cual sector se ubican sus principales clientes? | |
| | | |
| | | |
| 6 | Considera que las necesidades que tienen sus clientes han sido cubiertas totalmente? | |
| 7 | En relacion a sus principales competidores como se ubica en cada uno de los productos /servicios que ofrece? | |
| 8 | En base a lo anterior que aspecto de su empresa fortaleceria, modificaria o construiria para diferenciarse de la competencia? | |

| | | |
|---|---|---|
| 9 | En cuanto a los procesos internos, cuales son los que considera deberian mejorarse para lograr diferenciarse? | |
| 10 | Que fortalezas y debilidades usted ve en su empresa? | |
| | | |
| | | |
| 11 | Como caracteriza la rivalidad entre sus competidores y su empresa? | |
| 12 | Que amenazas usted siente que existen ante la aparicion de nuevos competidores? | |
| 13 | Cuales son sus principales proveedores y que poder de influencia o negociacion poseen para con su empresa? | |
| 14 | Como afectan las regulaciones gubernamentales a su empresa? | |
| 15 | Que oportunidades y amenazas usted ve para su empresa? | |
| 16 | En que segmento y calidad de los productos/ servicios "sustitutos" se ven mas afectados? | |
| | | |
| | | |
| 17 | Posee actualmente objetivos estrategicos? Cuantos? | |

| | | |
|---|---|---|
| 18 | Poseen indicadores y metas adecuados para lograr sus objetivos estrategicos? Por que? | |
| 19 | Tienen planes de accion definidos para lograr los objetivos? Y se están aplicando correctamente? | |
| 20 | La organización en pleno estan alineados para la consecucion de los objetivos estrategicos? | |
| 21 | Los planes de accion se estan llevando a cabo? | |
| | | |
| | | |
| 22 | Ha utilizado el BSC como herramienta de Planificacion Estrategica? Por que? | |
| 23 | Como quisiera que los clientes lo vean? | |
| 24 | Sus procesos internos estan alineados y adaptados para conseguir el objetivo principal de la empresa? Como? | |
| 25 | Que acciones operativas deberia implementar para alinear los procesos internos? | |

**GRACIAS POR SU PARTICIPACION**