



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

e-BUSINESS: UN NUEVO ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD PARA LAS
ORGANIZACIONES

AUTORES

Br. José M. Lemus R. C.I.: 16.484.827

Br. Marlon S. Barreto S. C.I.: 11.830.741

Trabajo final de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial
para optar al título de LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA.

Cumaná, abril de 2008



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

e-BUSINESS: UN NUEVO ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD PARA LAS
ORGANIZACIONES

AUTORES

Br. José M. Lemus R. C.I.: 16.484.827

Br. Marlon S. Barreto S. C.I.: 11.830.741

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo de Grado **APROBADO** en nombre de La Universidad de Oriente, por el
siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 16 días del mes de Abril
de 2008.

Prof. Rafael García

Facilitador

C.I.: 10.462.247

ÍNDICE

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	xi
LISTA DE TABLA.....	xiii
LISTA DE FIGURA	xiv
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA.....	5
1.1.- Planteamiento Del Problema.....	5
1.2.- Objetivo General	12
1.3.- Objetivos Específicos	12
1.4.- Justificación.....	12
1.5.- Metodología.....	14
1.5.1.- Diseño De La Investigación	14
1.5.2.- Nivel De La Investigación	14
1.5.4.- Fuentes De Investigación	14
1.5.5.- Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.....	14
1.5.6.- Técnicas De Procesamiento Y Análisis De Datos	15
CAPÍTULO II	16
GENERALIDADES DE LA ECONOMÍA DIGITAL.....	16
2.1.- Internet.....	16
2.2.- Ventajas Y Desventajas De Internet.....	16
2.3.- Sociedad De La Información.....	18
2.4.- Economía Digital.....	19
2.4.1.- Características De La Economía Digital	22
2.4.2.- Principios De La Economía Digital	24

2.4.2.1.- La Información Y Los Usuarios	25
2.4.2.2.- La Refinición Del Factor Espacio.....	26
2.4.2.3.- La Nueva Dimensión Del Tiempo	26
2.4.2.4.- El Cliente Como La Razón De Ser	26
2.4.3.- Estrategias De La Economía Digital En Una Organización	27
2.5.- Las e-Organizaciones	29
2.5.1.- Los Retos De La Nueva Organización.....	31
2.5.2.- Estrategia Empresarial Y Planificación En Internet	32
2.5.3.- Definiendo La e-Organización.....	32
2.5.4.- La Cultura Empresarial	33
2.5.5.- El Nuevo Trabajador	34
2.5.6.- La Importancia Del Conocimiento:.....	36
2.6.- e-Business.....	37
2.6.1.- Características Del e-Business	39
2.6.2.- Clave Del e-Business: Confianza En Los Clientes	40
2.6.3.- Diferencias Entre e-Business y e-Commerce.....	45
CAPÍTULO III	47
ENFOQUE CRÍTICO-ANALITICO DE LA RELACIÓN TEÓRICA TECNOLOGÍA, E-BUSINESS Y COMPETITIVIDAD	47
3.1.- Tecnología.....	47
3.2.- e-Business.....	51
3.3.- Competitividad	53
3.4.- Relación Tecnología-Competitividad.....	59
3.5.- Relación e-Business-Tecnología	60
3.6.- Relación e-Business-Competitividad	66
3.7.- Relación e-Business-Tecnología-Competitividad.....	67
CAPÍTULO IV	71

OPERACIONALIZACIÓN BAJO UN ENFOQUE SISTÉMICO EL E-BUSINESS EN EL MARCO DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES Y DE LAS RELACIONES INTER-ORGANIZACIONALES	71
4.1.- Business to Business.....	74
4.2.- Business to Consumer	78
4.3.- Business to Employee.....	80
4.4.- Business to Investor.....	82
4.5.- Business to Government.....	83
CAPÍTULO V:.....	86
NUEVAS PROPUESTAS TEÓRICAS-ESTRATEGICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL E-BUSINESS COMO GENERADOR DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS ORGANIZACIÓN.....	86
5.1.- Estrategias.....	86
5.2.- Diseño De La Estrategia.....	89
5.3.- Estrategias Competitivas	91
5.4.- Estrategias De e-Business.....	94
5.4.1.- Desarrollo De La Visión	100
5.4.2.- Proyectos Prioritarios	100
5.4.3.- Parte Final	101
CONCLUSIONES	cxiii
RECOMENDACIONES	cxv
BIBLIOGRAFÍA	cxvii

DEDICATORIA

“Cualquiera que me conozca un poco sabe que difícilmente yo le pueda expresar mis verdaderos sentimientos y mi amor...”

Este trabajo final de grado se lo dedico con el alma a todos mis seres queridos; sin ellos nunca lo hubiese logrado:

A ti mi dios y a ti mi virgen santísima, a los ángeles y a los santos por nunca desampararme.

A mi familia, por quienes daría mi vida sin pensarlo. A ti mi hermanita, mi Jera, y a ti mi mamá abuela, mi abuela Carmen, que se fueron al cielo y que nunca dejaré de darle las gracias por su amor y por hacernos saber que están bien, que no se han ido, que siguen con nosotros y que algún día volveremos a estar todos juntos; nunca olviden que las quiero, que las adoro y que las amo, que lo hice antes, que lo hago ahora y que lo voy hacer por siempre. Mi Jera y mi Abuela saben que estas palabras se quedan cortas con las que les he dicho y con lo que hemos hablado y con lo agradecido que estoy con ustedes.

A ti mi mami, mami ni esta ni la otra vida me van a bastar para quererte, adorarte y amarte, ni para agradecerte el que siempre estés ahí para velar por mi para que nunca me falte nada. Gracias por tu amor, por tu comprensión, gracias mami.

A ti mi papá, te amo y siempre voy a estar agradecido por tenerte y por contar contigo. Tenlo siempre presente.

A ti mi abuelo, que eres más que eso, que al igual que mi abuela eres mi padre también. No tengo palabras para decir ni razón para entender como es que tú Papá al igual que mi abuela nos pueden dar tanto amor; gracias, gracias, gracias. Abuelo te amo y espero tenerte por siempre.

A mis hermanos, a ti mi hermano Wilmer por siempre estar ahí, no sabes cuanto te quiero, cuanto te adoro y cuanto te amo, este logro también es tuyo tenlo siempre presente y nunca lo olvides. A Victoria y a Eduardo, los quiero mucho.

A mis otras madres, mis tías, este logro también es de ustedes y pueden decir ya que uno de sus hijos ha logrado una de sus metas en esta vida. Tía Belkys te quiero, te adoro y te amo demasiado, gracias por estar siempre conmigo, las palabras se me quedan cortas para expresar lo que realmente siento. A ti mi tía Rosa, que al igual que a mi tía Belkys te quiero, te adoro y te amo de una manera increíble, que nunca dejaré de agradecerle al cielo por tenerlas y por contar siempre con ustedes. A ti mi tía Yusmani, otra mamá más que me gaste, te quiero, te adoro, te amo más que a mi vida y gracias por estar siempre. Tía gracias también por no dejarte vencer por que Jera no esté ahora con nosotros físicamente, sabes que ella esta bien, que nos esta cuidando y amándonos desde el cielo al igual que mi abuela.

A mis tíos por que siempre los he tenido, por que los quiero demasiado, gracias. Tío Ale eres un ejemplo a seguir de verdad increíble. Tío Richard gracias por estar siempre con nosotros te quiero y eres también un gran ejemplo por tus logros en tu carrera. A ti tío cheo te quiero muchísimo de verdad gracias por siempre estar con nosotros con la familia. A ti tío Pedro gracias por estar con la familia. A ti tío Carlos por estar con nosotros en todo momento, primero cuando hace ya algunos años estuviste conmigo en esos días tan duros que viví, en donde si no hubieses estado conmigo quizás yo hoy no estuviese aquí. También por estar con nosotros en

momentos tan duros que vivimos después con lo de Jera, mi abuela Carmen y Abuela Amanda.

A mis otros hermanos que forman parte de mi vida y que se que así será por siempre. Vane no sabes cuanto te quiero, cuanto de adoro y cuanto te amo, eres una de las pocas personas que puede decir o acercarse a lo que yo siento, gracias por ser un ejemplo, y gracias por estar siempre. Virginia no sabes cuanto te amo espero tenerte siempre. Ale te amo demasiado y espero tenerte siempre y contar contigo así como tú cuentas conmigo. Jenny te amo muchísimo, demasiado y espero siempre estar contigo para apoyarte y para que cuentes conmigo en todo momento. A todos mis primos los amo. A los nuevos que han llegado para llenar de más amor nuestras vidas, Gabriel te amo y otros más por ahí. Esta demás decir que este logro es también de ustedes.

A todo el resto de mi familia y seres queridos gracias por existir, por tenerlos, este logro es de ustedes.

José Miguel Lemus Rojas

DEDICATORIA

Hoy cuando culmina una etapa más de mi vida, que a su vez me servirá de apoyo para emprender nuevos retos y poder alcanzar nuevas metas, quiero dedicarle este gran logro:

A Dios Todopoderoso, por haberme dado protección, inteligencia y salud para alcanzar unas de mis metas propuestas.

A mi querida Madre Gladys, que con su cariño, amor y sacrificio me enseñó que con tenacidad y fortaleza ante las adversidades de la vida, se puede lograr todo lo que me proponga. Te quiero mamá.

A mi Padre Simón, por ser mi mejor ejemplo de trabajo, dedicación, esfuerzo y honestidad. Esto te lo dedico a ti papá.

A mi hija Valeria, la alegría de la casa y mi motivo de inspiración para luchar a alcanzar todas las metas propuestas, para que siga mi ejemplo y en un futuro sea profesional y viva esta emoción. Te adoro.

A mi amada Esposa Lorllys, quien llegó en un momento especial en mi vida brindándome su apoyo, comprensión, ayuda y amor. Este triunfo también es tuyo mi amor, te amo.

A mis hermanas Yirlanda y Nathaly, que me sirvieron de ejemplo e incentivo para el logro de esta meta. Es una bendición haber nacido entre ustedes. Las quiero.

A mi especial Abuela Candida, ejemplo vivo de valor, energía y fortaleza, siempre con tus oportunos y sabios consejos que me han ayudado a seguir adelante. ¡Gracias abuela!

A mis demás familiares, quienes que con su estímulo me brindaron apoyo para continuar adelante.

A todos los que me aportaron su amor y apoyo. Gracias.

Marlon Barreto

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a quienes contribuyeron y me brindaron su ayuda para el logro de esta gran meta alcanzada:

A mi dios, a mi Jera, a mi abuela por quienes estaré eternamente agradecido.

A mi familia: mi mamá, mi papa, abuelo, abuela, hermanos, tías, tíos, primas y primos les agradezco su apoyo y su amor que hicieron de mi lo que hoy en día soy. Gracias.

A mi profesor y facilitador Rafael García por su apoyo, por brindarnos sus conocimientos, por ser un amigo más. Gracias.

A mi compañero y amigo de tesis Marlon Barreto, por haber trabajado conmigo para realizar este trabajo que nos ha permitido culminar exitosamente esta meta. Gracias.

A mi compañera de curso Ana de verdad mil gracias por toda su ayuda y apoyo, eres excelente persona y amiga. Te quiero mucho. A mi compañero de curso Eleazar Galindo excelente persona y por toda su ayuda mil gracias.

A mis compañeros de estudio, los que siempre estuvieron ahí: Blanca, Enrique, Elisa, Félix, Gerardo, Carmen Ana, Johanna, Argel, Diamarys, Richard, Orianni, Andrea. Gracias por todos los momentos vividos en esta carrera.

José Miguel Lemus Rojas

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a quienes contribuyeron y me brindaron su ayuda para el logro de esta gran meta alcanzada:

A mis padres Simón y Gladys, por creer en mí y por su ayuda en todo momento, y así poder contribuir al logro de esta anhelada meta, gracias por sus esfuerzos.

Al Profesor Rafael García, amigo y facilitador por haberme guiado en la realización de este trabajo y por su valiosa colaboración.

A todos los Profesores de la Universidad de Oriente por su valiosa participación en mi formación como profesional, en especial a la profesoras Sandra Zambrano y Domingo Velásquez, y todos aquellos que me brindaron su consejo y ayuda en la culminación de este trabajo.

A José Miguel Lemus, compañero de tesis, por haber trabajado conmigo para realizar este trabajo que nos ha permitido culminar exitosamente una etapa de nuestra carrera.

A mis amigos y compañeros de trabajo en el teatro Luís Mariano Rivera, especialmente a: Claribel, Freddy, Jeannette, Yesenia, Neisa, Felisa y Jean, por ofrecerme su amistad y apreciable apoyo en todo momento. Así como también a su Presidente Lic. Germán Segura por brindarme la oportunidad de estudiar y superarme profesionalmente.

Marlon Barreto

LISTA DE TABLA

Cuadro N°.1. Servicio de interne en Venezuela.....	9
Cuadro N° 3. Proceso para formular una estrategia competitiva.....	92

LISTA DE FIGURA

Figura N°.1. Relación entre innovación e innovación tecnológica.....	49
Figura N° 2. Elementos inseparables a los que es e-Business:.....	51
Figura N° 3. interacción entre los diferentes modelos de e-Business	72
Figura N°4 Ejemplo de elementos, que las estrategias deben de cumplir para que se hagan mas efectivas.....	88
Figura N°5 Propuesta para formular una estrategia de e-Business exitosa en 8 pasos	102
Figura N° 6. Línea base de la estrategia de e-Business.....	106

RESUMEN

Cada día nos estamos familiarizando más con lo que ha de llamarse la Nueva Economía o la Economía Digital; la misma sólo ha sido posible gracias a los avances tecnológicos. En esta Nueva Economía cada persona y cada organización es capaz de interactuar con otros en todo momento y en cada lugar; su principal característica es que es una economía global donde la producción y gestión de bienes y servicios se organiza a nivel planetario y en donde el conocimiento es la base para la productividad y la competencia. En tal sentido la Economía Digital es aquella que se basa en un nuevo escenario en donde la información y el conocimiento son la clave del éxito. Las organizaciones para poder sobrevivir en esta Nueva Economía en donde la competencia se incrementa, deben buscar medios alternativos como los que brinda el Internet. Es por esto que el e-Business o Negocio Electrónico se perfila como la alternativa para sobrevivir en un mundo global producto de la Economía Digital. El e-Business no es más que la integración del negocio de una empresa por medio de Internet. Cabe destacar que el e-Business no debe verse como un negocio de tecnologías de las empresas, es el reto de un nuevo modelo de negocio y el cambio estratégico de las empresas, de las industrias, de los mercados y en general de la economía. Es importante entender que cuando se habla de e-Business, se hace referencia al modelo de economía digital donde se integran transacciones business to business, business to consumer, business to government, business to employee, entre otros conceptos, lo que permite construir un modelo competitivo de cara al cliente, a los accionistas, a la empresa y socios de negocios mediante un enfoque visionario que soporte los objetivos estratégicos de negocio en la organización.

INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos han estado generando, en los últimos años, progresos antes inimaginables en el ámbito económico, político, cultural, entre otros. Las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones o NTIC son las que mayor crecimiento han tenido y las mismas están revolucionando el mundo desde todas sus perspectivas.

Según página web, razonypalabra.orp.mx, expone que:

Al hablar de las NTIC, o bien de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación), aludimos a un conjunto de procesos y productos que son el resultado del empleo de nuevas herramientas surgidas del campo de la informática, soportes de la información y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digital de la información. Entran tanto las computadoras personales como los equipos multimedia, las redes locales, Internet, intranet, extranet, software, hipertextos, realidad virtual, videoconferencias, por nombrar algunos. (15/11/2007)

Por otro lado, la página web, todotiemposadofueanterior.blogspot.com, dice que: “Las NTIC son aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma.” (15/11/2007)

En tal sentido, las NTIC no son más que el conjunto de herramientas relacionadas con la transmisión, procesamiento y almacenamiento digitalizado de información, así como todos los procesos y productos derivados de los nuevos modelos de hardware y software, e incluyendo los aparatos, redes y servicios que se

integran, o se integraran a la larga, en un sistema de información interconectado y complementario. Las NTIC están permitiendo que se pierdan las fronteras entre un medio de información y otro.

Cada día es más familiar escuchar hablar de lo que ha de llamarse La Nueva Economía o la Economía Digital; la misma sólo ha sido posible gracias a los avances antes mencionados. En esta Nueva Economía cada persona y cada organización es capaz de interactuar con otros en todo momento y en cada lugar; su principal característica es que es una economía global donde la producción y gestión de bienes y servicios se organiza a nivel planetario y en la que el conocimiento es la base para la productividad y la competencia. El término Nueva Economía fue acuñado por el economista Brian Arthur a finales de los años 90 para describir la evolución, en los Estados Unidos y otros países desarrollados, de una economía basada principalmente en la fabricación y la industria a una economía basada en el conocimiento, debido en parte a los nuevos progresos en tecnología y globalización económica.

En la Economía Digital la creciente competitividad a nivel global, así como la reestructuración de las organizaciones y el impacto de las NTIC, han llevado a que las empresas revisen la forma en la que operan, embarcándose en grandes procesos de cambios para sobrellevar las numerosas transformaciones en las que se ven inmersas, de manera que puedan tener éxito, especialmente en entornos competitivos.

Las organizaciones están en la necesidad de desarrollar nuevos medios de intercambio de información que agilicen las comunicaciones entre las diferentes partes de la empresa con la finalidad de lograr mayores niveles de productividad y competitividad. Internet es la clave para satisfacer la ya mencionada necesidad, puesto que ésta ha evolucionado de una manera impresionante, permitiendo el acceso a un sinnúmero de nuevas aplicaciones que nos permiten, no sólo obtener mayor información en tiempo real y de una manera eficiente, sino también realizar

transacciones, agilizar procesos, entre otros. Internet dentro de las organizaciones se esta convirtiendo en la plataforma esencial para hacer negocios.

Las organizaciones basan su actividad en la búsqueda de ganancias, en el crecimiento de mercado, en el desarrollo exitoso de negociaciones, en la prestación de servicios y en toda una serie de acciones que la lleven a la consecución de sus objetivos. Para lograrlo en un ambiente tan competitivo se deben satisfacer las necesidades de los clientes, estar a la par con los competidores e investigar y desarrollar opciones más eficaces y eficientes.

Anteriormente la manera como las empresas sobrevivían en el mercado es diferente a la forma cómo lo hacen hoy; por muchos años el éxito dependía de la buena definición de sus funciones, del control, entre otros aspectos. El entorno actual caracterizado principalmente por la rapidez de los cambios, ha obligado a que las organizaciones adopten estrategias creativas basadas en innovaciones tecnológicas que le permitan su supervivencia en un escenario altamente competitivo.

Dentro de las estrategias que deben adoptar las organizaciones se encuentra el e-Business o Negocios Electrónicos que no es más que el uso de tecnologías de Internet con el fin de mejorar y transformar los procesos claves de la empresa. En otras palabras, es el proceso progresivo de inversión en las NTIC: su aplicación en la transformación de las actividades empresariales.

El e-Business ha surgido como una forma de afrontar las condiciones del mundo actual que gracias a la llegada de Internet y al creciente acceso a ésta herramienta está permitiendo eliminar las restricciones de tiempo, espacio y distancia.

La alta competitividad presente en la actualidad ha hecho que esta nueva manera de hacer negocios sea una necesidad en cualquier organización, puesto que de

lo contrario no sobrevivirían en un mercado que esta exigiendo cada día mayores cambios y mejores estrategias basadas en tecnologías. En tal sentido, el uso del e-Business se hace vital en cualquier organización.

Con base a lo antes expuesto, en la presente investigación se analiza el e-Business como un nuevo enfoque de competitividad para las organizaciones.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento Del Problema

En el mercado actual, para que las empresas tengan éxito deben saber gestionar adecuadamente la información estratégica mediante procesos exhaustivamente definidos e implementados en cantidad, calidad y recursos (humanos, tiempo y dinero). La mayoría de las empresas son conscientes de esta necesidad y han comenzado por abandonar progresivamente las prácticas empresariales tradicionales para asumir las propias del e-Business. Han empezado por adaptar sus procesos esenciales a la presencia en la red con el fin de reforzar el servicio al cliente, optimizar las cadenas de suministro y acceder a nuevos mercados. La accesibilidad y el amplio alcance de Internet han transformado para siempre las expectativas de los clientes respecto a la prestación de asistencia y la capacidad de respuesta de las empresas, así como también las expectativas de los proveedores, entre otros. Las organizaciones están aprovechando las numerosas oportunidades de negocio que brinda la red para determinar así la forma en la que la tecnología puede marcar la diferencia frente a sus competidores.

Según página web, arues.com, expone que:

Internet es una red de computadoras alrededor de todo el mundo, que comparten información unas con otras por medio de páginas o sitios. Con Internet se puede obtener información de temas como salud, deportes, tiendas, moda, belleza, empleos, historia, cine, libros, restaurantes y mucho más. Una página de Internet contiene información de un tema en particular. La mayor parte de las empresas importantes tienen sitios en Internet, en donde se muestra información de la empresa, se describen los productos y servicios que ofrecen, y se

realiza una mejor comunicación entre la empresa y sus clientes.
(21/11/2007)

Para Ikeda (1997), Internet es:

Una red de redes porque está basada en la unión de muchas redes locales de computadoras. Por ella circulan constantes cantidades increíbles de información, de allí que también es conocida como la autopista de la información. (p.22)

De las definiciones antes planteadas se evidencian elementos que no escapan de lo que es Internet, entre ellos el más resaltante, es que es una red de computadoras donde se puede tener acceso a una gran cantidad de información.

Muchos países alrededor del mundo han diseñado esquemas para promocionar el establecimiento de programas de e-Business con el fin de impulsar la competitividad nacional.

Como muestra de ello la página web, ciscoredaccionvirtual.com, expresa que:

Empresas latinoamericanas elevan competitividad e ingresos con mayor inversión en tecnologías de la información. Para el año 2005 México, Costa Rica, Colombia, Chile y Argentina, eran los países más representativos. Una de las tendencias que se observa en las organizaciones en América Latina es la inversión en tecnologías de la información, ya que se considera como una herramienta para la satisfacción del cliente y mejorar la competitividad. El 70 por ciento de las organizaciones (empresas y gobiernos) reporta que la tecnología les ha ayudado a incrementar la satisfacción del cliente y a elevar sus ingresos. (22/11/2007)

El e-Business ha crecido considerablemente en los últimos años, producto de su efecto masivo y la era globalizada que estamos viviendo. Esta nueva manera de hacer negocios está permitiendo que las organizaciones se abran al mundo a través del

mercado *on line*; aunque si bien sabemos que los antiguos métodos de negocios son necesarios, ya se están haciendo obsoletos gracias a las innovaciones tecnológicas. El e-Business es la ventana al mercado mundial y la clave para ser competitivo en esta sociedad actual.

Cuando se habla de e-Business se refiere a un conjunto de actividades empresariales con sus estrategias, procesos, servicios, logística, herramientas de gestión corporativa, tecnologías de la información y especialmente, tecnologías de transmisión electrónica de datos entre la empresa y sus empleados, clientes, distribuidores, proveedores, y todas aquellas partes en donde la organización actué.

Es por ello que la página web, readygo.com, dice que: “El e-Business es la integración del negocio de una empresa incluyendo productos, procesos y servicios por medio de Internet.” (17/11/2007)

Por otro lado para la página web, virtualb.com, describe que:

El *e-Business* consiste fundamentalmente en la transformación de los procesos de la empresa gracias a las tecnologías de Internet, cambiando el modelo de negocio hacia uno con mayores ventajas. (17/11/2007)

En tal sentido, en las organizaciones el e-Business trasforma sus modelos empresariales tradicionales y de comercio, aumenta la competencia y obtiene mayor demanda por que los bienes, servicios y todo tipo de gestión a realizarse se hacen de manera más rápida y económica, hay mayor comodidad y disponibilidad de tiempo. Como resultado, su adopción va más allá de la simple implementación de tecnologías basadas en Internet.

Uno de los componentes principales del e-Business es el e-Commerce o Comercio Electrónico, el cual es un concepto que debe manejarse con mucho

cuidado en el ámbito del Negocio Electrónico, ya que ambos pueden ser usados como sinónimos y no es así.

Se considera e-Commerce a los intercambios comerciales en los que las partes que intervienen interactúan electrónicamente utilizando redes de telecomunicación, en lugar de hacerlo a través de la presencia física o directa. De manera más específica el e-Commerce se limita a las actividades de compra y venta de bienes y servicios que se realizan a través de la red.

Según la página web, monografias.com, expone que:

El comercio electrónico es cualquier actividad de intercambio comercial en la que las órdenes de compra - venta y pagos se realizan a través de un medio telemático, los cuales incluyen servicios financieros y bancarios suministrados por Internet. El comercio electrónico es la venta a distancia aprovechando las grandes ventajas que proporcionan las Nuevas Tecnologías de la Información, como la ampliación de la oferta, la interactividad y la inmediatez de la compra, con la particularidad que se puede comprar y vender a quién se quiera, y, dónde y cuándo se quiera. El e-Commerce es toda forma de transacción comercial o intercambio de información, mediante el uso de Nueva Tecnología de Comunicación entre empresas, consumidores y administración pública. (16/11/2007

De lo antes planteado, el comercio electrónico no es más que cualquier transacción comercial ejecutada a través del uso de Tecnologías de la Información. El e-Commerce (la venta on line) es parte del e-Business debido a que el negocio electrónico abarca otros aspectos como lo son la publicidad, la gestión de la cadena de suministro, las relaciones con los clientes, las relaciones con los empleados mediante la gestión del conocimiento dentro de la empresa, entre otros aspectos.

El e-Business en Venezuela se inicia a partir del año 1999, para ese entonces se consideraba una moda, ya que prestaba herramientas tecnológicas y únicas a los

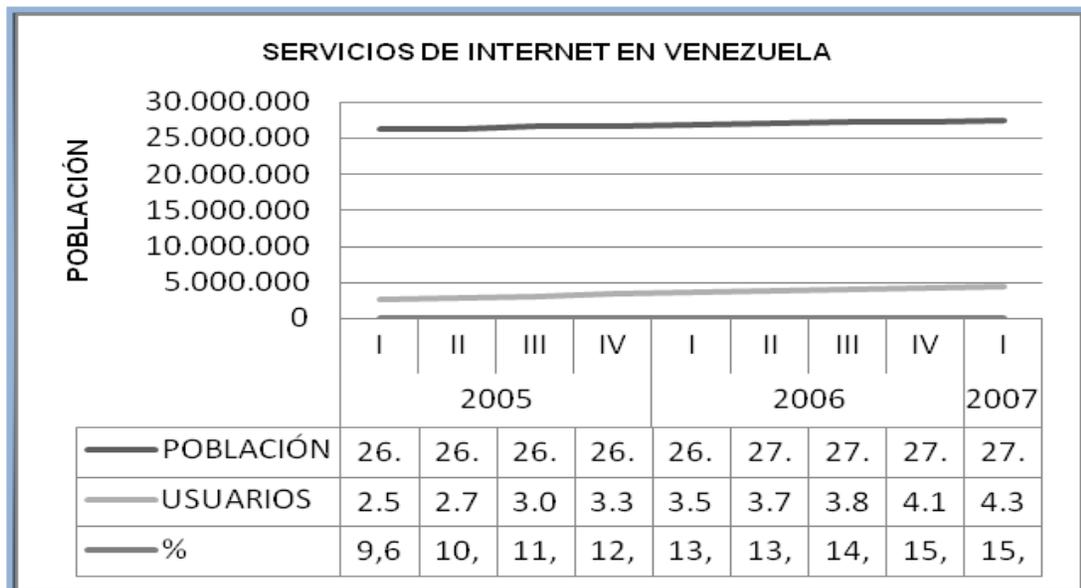
usuarios, como lo es la compra y venta de bienes y servicios por Internet, por lo tanto, todos querían poder realizar compras u/o hacer transacciones a través de la red.

En los últimos años, Venezuela ha acelerado el uso de los e-Business a través del comercio electrónico; sin embargo, a pesar de que el proceso se ha incrementado, no se ha desarrollado tanto en comparación con otros países latinoamericanos, esto debido principalmente a que en nuestro país solo una pequeña parte de la población tiene acceso a Internet, como se puede observar en las siguientes figuras:

Cuadro N°.1. Servicio de internet en Venezuela

SERVICIO S DE INTERNET INDICAD ORES 2005-2007					
AÑOS	TRIMES TRE	POBLACI ÓN	USUARI OS	%	
2005	I	26.326.659	2.537.729	9,64%	
	II	26.407.151	2.740.498	10,38%	
	III	26.591.256	3.008.392	11,31	
	IV	26.704.414	3.354.921	12,56	
2006	I	26.821.395	3.548.85	13,23	

			8	
	II	27.030.656	7	3.725.93 13,78
	III	27.143.794	4	3.871.13 14,26
	IV	27.256.932	5	4.139.76 15,19
2007	I	27.370.070	3	4.333.70 15,83



Fuente: Observatorio Estadístico. CONATEL.

Actualmente, Venezuela cuenta con la Cámara Venezolana de Comercio Electrónico la cual es una organización privada e independiente que agrupa y apoya a las empresas en sus actividades, en los medios digitales y sirviendo de conexión entre

cada una de estas empresas relacionadas con el sistema de comercio electrónico de nuestro país y de los demás países, promoviendo así también la innovación y los cambios necesarios para el desarrollo exitoso de estos negocios.

El e-Business ha surgido como una herramienta fundamental para afrontar la alta competitividad presente en la actualidad. Las organizaciones están obligadas a implementar estrategias basadas en innovaciones tecnológicas para sobrevivir en un mundo global.

Es muy probable que las organizaciones que no adopten el e-Business se queden atrás y no puedan competir en un escenario que amerita medios alternativos como los que ofrece esta nueva forma de hacer negocios. Es por ello la necesidad de adaptarse al cambio, puesto que el e-Business transforma sus modelos empresariales tradicionales y de comercio, aumenta la competencia y obtiene mayor demanda por que los bienes, servicios y todo tipo de gestión a realizarse se hacen de manera más rápida y económica, hay mayor comodidad y disponibilidad de tiempo. Como resultado, su adopción va más allá de la simple implementación de tecnologías basadas en Internet.

Esta nueva forma de negocios mejora la productividad, aumenta la eficiencia y permite que cualquier organización se muestre competitiva, entre otros aspectos, esto por que la empresa está comunicada en todo momento, no sólo con sus clientes, sino también con sus empleados, con sus proveedores, con el gobierno y con todos los que se encuentran involucrados.

Producto de lo antes planteado surge la necesidad de analizar como las organizaciones pueden hacer uso del e-Business para generar ventajas competitivas; es por ello el interés por dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la relación teórica existente entre la tecnología el e-Business y la competitividad?

¿Cuáles son las relaciones funcionales que se generan en las organizaciones (a nivel Intra y extra-Organizacional) en el marco de la aplicación del e-Business?

¿Qué estrategias de e-Business puede adoptar una organización para generar ventajas competitivas?

1.2.- Objetivo General

Analizar el e-Business como un nuevo enfoque de competitividad para las organizaciones.

1.3.- Objetivos Específicos

- Relacionar teóricamente la Tecnología, el e-Business y la Competitividad mediante un enfoque crítico-analítico.
- Operacionalizar bajo un enfoque sistémico el e-Business en el marco del entorno de las organizaciones y de las relaciones inter-organizacionales.
- Sintetizar nuevas propuestas teóricas-estratégicas para la implementación del e-Business como generador de ventajas competitivas para las organizaciones.

1.4.- Justificación

El estudio exhaustivo del e-Business como generador de competitividad en las organizaciones se hace evidente, no sólo por lo esbozado en el planteamiento del

problema, sino también por la necesidad de poner a disposición de las empresas y de todos aquellos interesados, toda la información referente a esta nueva forma de hacer negocios.

Para Venezuela como todo país competitivo, el uso del e-Business por parte de las organizaciones, se convierte en una herramienta para su desarrollo; Es por ello que se hace necesario entonces, emprender la búsqueda científica y sistemática de todos aquellos elementos presentes en el e-Business y que contribuyen en la competitividad de las organizaciones.

El valor teórico de la investigación se centra en el carácter explicativo implícito: el analizar como el uso del e-Business puede generar ventajas competitivas a una organización puede arrojar elementos de significativa utilidad para las empresas.

En tal sentido el e-Business no es algo nuevo, es un tema vital que las empresas están tomando en cuenta como instrumento de competitividad puesto que los avances tecnológicos junto con la globalización han puesto en el mercado un escenario altamente exigente en donde sólo las organizaciones que pongan un pie adelante lograrán mantener el éxito. Por esta razón la siguiente investigación se justifica puesto que permitirá conocer mediante un análisis exhaustivo como el uso del e-Business puede generar ventajas competitivas a las organizaciones.

Asimismo, en la presente investigación se maneja un conjunto de información significativa que sirven de aporte a estudios posteriores a realizarse por otros investigadores, donde se ideen estrategias que tiendan al fortalecimiento de la capacidad competitiva de las organizaciones; también servirá de guía y apoyo a cualquier organización que quiera hacer uso del e-Business en sus procesos esenciales.

1.5.- Metodología

1.5.1.- Diseño De La Investigación

Para lograr los objetivos planteados en la investigación se hizo uso de los métodos de una Investigación explicativa, puesto que el eje principal se centra en analizar el e-Business como un nuevo enfoque de competitividad para las organizaciones.

1.5.2.- Nivel De La Investigación

La investigación tiene un nivel predominantemente documental, puesto que los datos empíricos para el análisis del e-Business como enfoque de competitividad provienen de fuentes secundarias y terciarias, es decir que han sido recopilados, y hasta procesados, en trabajos anteriores.

1.5.4.- Fuentes De Investigación

El presente trabajo se baso en información obtenida de fuentes secundarias y terciarias, las cuales se definen como “compilaciones, resúmenes, revistas, publicaciones periódicas, listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular, entre otros; así como también información proveniente de Internet.

1.5.5.- Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos

La técnica empleada para la recolección de la información se sustentó, en lo que al nivel documental se refiere, en la técnica del fichaje la cual permite recoger, registrar y almacenar la información obtenida a través de la revisión de libros, leyes, tesis, entre otros.

1.5.6.- Técnicas De Procesamiento Y Análisis De Datos

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos se utilizaron las conocidas técnicas lógicas como lo son: el análisis de contenido, la síntesis, la deducción, inducción, tablas, gráficos, entre otros.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA ECONOMÍA DIGITAL

2.1.- Internet

Internet es un método de interconexión descentralizada de redes de computadoras implementado en un conjunto de protocolos denominado TCP/IP y garantiza que redes físicas heterogéneas funcionen como una red lógica única, de alcance mundial. Sus orígenes se remontan a 1969, cuando se estableció la primera conexión de computadoras, conocida como ARPANET, entre tres universidades en California y una en Utah, EE.UU.

Al contrario de lo que se piensa comúnmente, Internet no es sinónimo de World Wide Web (WWW, o "la Web"). Ésta es parte de Internet, siendo uno de los muchos servicios ofertados en la red Internet.

Según la página web, aulaclic.com, expresa que: “Internet está formado por una gran cantidad de ordenadores que pueden intercambiar información entre ellos”.
(04/01/2008)

En tal sentido cuando hablamos de Internet nos referimos a una red de redes humanas que utiliza la tecnología como herramienta para desarrollar sus procesos de información, de comunicación, de intercambio y de generación de nuevos conocimientos.

2.2.- Ventajas Y Desventajas De Internet

Ventajas:

- Los negocios son cada vez más globales pero los horarios de oficina no.
- Brinda la oportunidad de ahorrar tiempo y dinero, así como aumentar la eficacia, al efectuar un pedido gracias a la eliminación de intermediarios en la cadena de negocios entre el comprador y el vendedor.
- Para acceder a la red basta con poseer una computadora de escritorio y contratar algún tipo de conexión a un proveedor local.
- Genera mayores ingresos a los comerciantes, debido a que estos pueden operar en un área geográfica muy grande y con un volumen de usuarios potenciales que le permitan establecer un mercado global a muy bajo costo.
- Mejora las relaciones con los clientes, por que permite a los comerciantes tener relaciones personales de un modo interactivo con los consumidores, y todo ello sin que el cliente tenga que desplazarse de su hogar.
- Amplio alcance, mayor base de clientes potenciales, pues los vendedores que aceptan la web como medio para hacer negocios disfrutan del potencial que suponen vender a una comunidad siempre creciente de compradores bien informados, entre otras.

Desventajas:

- En este mundo electrónico no todo es positivo, por el contrario existen algunos aspectos importantes que inciden negativamente en su desarrollo y expansión, tales como:
- La seguridad es una de las mayores preocupaciones, ya que basándose en el anonimato que proporciona la red, ésta se presta para el fraude.
- Internet puede ser usada como un medio para difundir rumores infundados, calumnias, mal entendidos, pérdida de información, desinformación y falsedades.

- La falta de leyes internacionales que regulen el funcionamiento de la red.

2.3.- Sociedad De La Información

La tecnología ha penetrado en todos los ámbitos del desarrollo social. Los avances tecnológicos producen notables modificaciones en la forma de proceder de los individuos, hoy en día las computadoras están al acceso de la mayoría de las personas, fomentándose el uso de Internet a todos los niveles. Esta situación produce un cambio en los procesos de producción, distribución, organización del trabajo y fundamentalmente un cambio en el sector servicio cuya base fundamental es la información, así suele hablarse del nacimiento de un nuevo orden social, caracterizado por la importancia que tiene la información, dando origen a un nuevo concepto, el de la “Sociedad de la Información”.

El término “Sociedad de la Información” es utilizado para describir los cambios sociales, económicos y de otra naturaleza derivados de la transición de una economía industrial (basada en la fabricación o en la producción en masa) a una economía basada en la información (especialmente información electrónica), se habla del nacimiento de un nuevo orden social centrado en la tecnología y totalmente distinto a lo que hoy se conoce como sociedad capitalista, donde la información como actividad y como bien, constituye la principal fuente de riqueza y principio de organización.

La sociedad de la información también se conoce como sociedad postindustrial, sociedad electrónica, sociedad de consumo, sociedad del conocimiento, sociedad global o globalizada, sociedad informatizada, sociedad interconectada, sociedad digital o simplemente cibersociedad.

Es por ello que este concepto define adecuadamente estas últimas décadas y que toca de manera increíble el futuro próximo. No cabe duda que actualmente estamos viviendo en la “Sociedad de La Información”.

Esta revolución, basada en la información, es en sí misma una expresión del conocimiento humano, y que constituye un recurso que altera el modo en que trabajamos y convivimos.

Para definir de manera exhaustiva lo que es en sí la Sociedad de la Información, es necesario tomar en cuenta las premisas siguientes:

Los ámbitos de actuación. Esta revolución afecta a todos los sectores: cultura, educación, política, economía, entre otros.

Las tecnologías de la información. La Sociedad de la Información es fruto de la evolución y convergencia de la informática y las telecomunicaciones.

Novedad de términos. En esta revolución los cambios son constantes por lo que se dificulta una definición concisa y definitiva.

Ahora bien, si comparamos la Sociedad de la Información con la sociedad tradicional, encontramos dos diferencias fundamentales: La generalización de la capacidad de acceso limitado y compartido a la información y el gran potencial democratizador en las relaciones sociales de la primacía creciente de los recursos no físicos.

La nueva realidad social abarca todas las actividades del ser humano, entre éstas la economía, e incluye, inevitablemente, todas las empresas que lo configuran.

2.4.- Economía Digital

El crecimiento de Internet, en ciertos sectores de la sociedad, impulsado recientemente por el desarrollo de nuevos y distintos dispositivos de enlace como teléfonos celulares, televisores convencionales, agendas electrónicas, aparatos electrodomésticos, y microcomputadoras; ha contribuido, en gran medida, al aceleramiento de un proceso de transformación de los principios económicos que rigieron la actividad comercial en el siglo XX. Los cambios suscitados en materia económica afectan ciertamente las formas de producción, mantenimiento, distribución, compra, venta, y las habilidades de la fuerza de trabajo de las organizaciones, entre otros aspectos importantes.

El crecimiento que hoy observamos de la denominada economía digital, se centra, entre otros aspectos, en cuatro factores fundamentales:

El desarrollo constante de Internet y sus tecnologías inherentes: En 1994, tan solo en Estados Unidos, existían 3 millones de usuarios. Cuatro años después se superaba la cifra por 100 millones de usuarios de diversos países del mundo. Finalmente, ya para el año 2005, Internet tenía más de mil millones de personas. Por supuesto esta expansión demanda un aumento en la inversión de infraestructura tecnológica (computadora, software, servicios y comunicaciones).

El aumento de comercio electrónico entre empresas: Recientemente, la mayoría de las grandes empresas comenzaron a utilizar a Internet para propósitos comerciales con sus respectivos socios de negocio. Pronto, algunas de ellas reportaron beneficios significantes, en materia de productividad, por el uso adecuado de las tecnologías de comunicación. Los procesos de creación, compra, distribución y venta de productos y servicios cambiaron positivamente y de forma dramática.

La distribución digital de bienes y servicios: Con la llegada de la economía digital algunos productos ya no tienen que ser empaquetados y distribuidos a través

de una tienda física (software, noticias, música, video, etc.). Ahora una diversidad de productos y servicios son distribuidos directamente a través de Internet (Boletos de avión, obras musicales, servicios personalizados de noticias, reservaciones turísticas, servicios bancarios...). Distintos sectores de diferentes industrias cambiaron la forma de operar sus negocios, obteniendo beneficios significantes por el desarrollo de productos y servicios digitales.

La proyección en la venta de bienes y servicios tangibles: La economía digital también ha favorecido el aumento de ventas de productos convencionales o tangibles, almacenados y entregados físicamente

La intensa competencia mundial y principalmente el surgimiento de nuevas tecnologías de comunicación e información transforman cada vez más rápido a la sociedad, y directa o indirectamente, estos factores tienen un gran impacto en el actuar de las organizaciones de los distintos países. Posiblemente somos ahora, testigos del cambio más profundo desde el comienzo de la revolución industrial, y lo que contribuyó al éxito de las empresas en el pasado parece no tener mucho valor en el futuro. Por tal motivo resulta indispensable, para toda organización, la comprensión del "nuevo orden mundial" que deriva de una tercera revolución: "La digital". No basta con sólo mejorar las viejas formas de operación y administración de la era industrial, es importante incorporar elementos de futuro que permitan un desarrollo sustentable de acuerdo a la nueva dinámica social. "Innovar es la clave".

Internet, con su variedad de tecnologías, ha sido promotor de cambio y principal constructor de una nueva sociedad global en la era digital. Gracias a este nuevo sistema de comunicación e información, cada una de las etapas comprendidas en los procesos básicos de las organizaciones, (creación, producción, comunicación, venta, servicio y control), pueden encontrar amplias posibilidades de proyección para resolver complejas operaciones de cualquier índole, simplificar o suprimir pasos

innecesarios, detectar irregularidades, e inventar nuevas maneras de coordinar procesos, de un modo más ágil y efectivo, en busca de la innovación.

De lo antes planteado y partiendo del hecho de que la Economía Digital nace gracias a las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Tapscott la define como: *“aquella que se desenvuelve a través de escenarios económicos en los que la información (conocimiento) es intrínsecamente necesaria, en cada fase de la actividad desarrollada en los mismos”*. (p.5)

Por otro lado Castells (1998) denomina la Economía Digital como:

Informacional y global. Informacional porque la productividad y competitividad de las unidades o los agentes de esta economía (ya sean empresas, regiones o naciones) depende fundamentalmente en su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento, es global porque la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados), están organizados a escala global, bien de forma directa o bien mediante una red. (p.93)

En tal sentido la economía digital se basa en la información y el conocimiento enlazados en red, la cual define un nuevo sistema socio político, caracterizado por un espacio inteligente.

2.4.1.- Características De La Economía Digital

Es una Economía Global: permite que los bienes, los servicios, las personas, las habilidades y las ideas transiten libremente a través de fronteras geográficas, provocando cambios en el panorama de la competencia global.

La información representa su principal recurso: es utilizada dentro de las organizaciones, dejando atrás a los recursos productivos tradicionales. Hay que añadir que la información no dice nada por si misma, por ello muchas organizaciones no toman en serio el valor que tiene este recurso. El valor real de la información radica en el uso que la organización y las personas hagan de ella, en la capacidad de transformar esa información en conocimiento que puedan ser aprovechados en la aplicación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

Se desarrolla sobre la base de las redes: crea un nuevo modelo operativo de los negocios a través de la capacidad de segmentación exclusiva para un mercado de un sólo cliente. Es decir, que permite adaptar sus productos y servicios a la necesidad de cualquier cliente gracias a las redes de computadoras conectadas entre sí, en donde todos dentro de una organización pueden participar y el esfuerzo total es mayor que la suma del esfuerzo de las partes.

Es digital: implica que la información, ya se trate de imagen, texto o sonido, se convierte al lenguaje de las computadoras: los números binarios, lo que permite reducir la cantidad de información a transmitir. El beneficio obtenido por la digitalización es poder utilizar en cualquier orden a demás de organizar la información de la forma que se desee, como por ejemplo, al momento de comprar o vender se pudiera obtener mayor información referente al producto como al proveedor, para tomar la mejor decisión al cerrar una transacción de compra o venta.

Las Relaciones con los Clientes cambian: con el surgimiento de la Economía Digital se produce un cambio radical en la manera en que los clientes se relacionan con los productores y proveedores de los productos y servicios demandados por éstos. Sus necesidades aumentan en cuanto a la exigencia de nuevos y mejores productos y servicios. Entorno a esta característica, se puede deducir diciendo que la Economía Digital debe ir dirigida hacia la captación de clientes, la lucha ya no es por mejores

equipos o programas sino por la satisfacción del cliente y para ello se debe conocer sus gustos, hábitos, preferencias, entre otros. Para así poder agregar el máximo valor añadido posible a los productos o servicios, diferenciándolos de la competencia

Impacta la Gestión de Compras: gracias a Internet, las empresas pueden encontrar y escoger a muchos proveedores. Además, pueden obtener mucha más información sobre los productos que le van a suministrar: características, precios, plazos de entrega, etc.

Redefinición de los Modelos de Negocio: en la Economía Digital, las organizaciones deben de dejar de pensar que los beneficios son producto del tamaño de la empresa, debido a que ahora lo importante está en la capacidad que se tenga de innovar, en agregar nuevas ideas a los productos y servicios en búsqueda de la satisfacción del cliente.

Concede mayor importancia al Capital Intelectual: los activos intangibles han adquirido un papel importante dentro de las organizaciones, ellos se caracterizan por tener un valor determinado en el mercado aunque no tengan dimensiones físicas.

Muchas organizaciones en la actualidad, han invertido mayor tiempo y esfuerzo en gestionar su capital intelectual, para así obtener mayor provecho de éstos y utilizarlos en la obtención tanto de nuevos productos y servicios como de clientes potenciales.

2.4.2.- Principios De La Economía Digital

Muchos de los principios proclamados por varios autores son los mismos que los vigentes en las últimas décadas. Lo que realmente ha cambiado en esta nueva

economía es el grado de influencia que los nuevos avances han tenido sobre dichos factores.

Podemos definir los siguientes pilares como aquellos aspectos que marcan de forma más fuerte la nueva economía:

- La Información y los usuarios.
- La Redefinición del factor espacio.
- La Nueva dimensión del tiempo.
- El cliente como la razón de ser.

2.4.2.1.- La Información Y Los Usuarios

La nueva realidad tecnológica permite generar información de forma más rápida y eficiente, y ésta se puede repartir de manera idónea entre los usuarios, circunstancia que origina conocimiento y evita malentendidos.

Por tanto, los dos fundamentos serán:

- La información: la correcta utilización de la información en el ámbito estratégico será la razón de éxito de una empresa en la nueva economía. El procesamiento de datos es más rentable que trabajar sobre productos físicos.
- Los usuarios: su formación, actitud, competencias, capacidad de trabajo en grupo, talento, etc. serán claves para la generación y gestión del conocimiento.

2.4.2.2.- La Refinición Del Factor Espacio

La globalización como aspecto inherente a esta realidad ha provocado que las distancias desaparezcan. Podemos afirmar que el mundo se ha transformado en un gran y único mercado, lo que permite acceder a otros nuevos mercados, localizar a nuevos proveedores, establecer nuevos canales de distribución, etc.

La otra cara de la moneda es que la empresa se expone a los competidores de todo el mundo y a los productos potencialmente sustitutivos.

Históricamente, la geografía siempre ha jugado un papel como factor determinante para definir el ámbito de actuación y competencia de una empresa. La organización puede interconectarse de forma directa con los clientes, proveedores, colaboradores, entre otros, en cualquier parte del planeta. Esto permitirá, entre otras ventajas, dotar de una mayor presencia a un menor coste, agilizar las tramitaciones y el tiempo de respuesta, y que se produzcan economías en red.

2.4.2.3.- La Nueva Dimensión Del Tiempo

El factor tiempo ha pasado a ser crucial. El actual ritmo de la red ha acelerado todos los procesos. En un mundo de interconexión instantánea hay que ofrecer una respuesta inmediata, logrando aprender y adaptarse al mercado en tiempo real. La potencia de las redes como canales de comunicación provoca que el conocimiento de un producto o servicio se transmita velozmente.

2.4.2.4.- El Cliente Como La Razón De Ser

En la nueva economía, los consumidores obtienen una serie de mayores ventajas durante el proceso de compra: consultar miles de webs, buscar productos,

comparar precios, decidir entre una gran oferta de empresas, entre otras; Y todo esto sin la necesidad de desplazarse. Asimismo, la competencia está a sólo un clic de distancia.

Por ello, hoy más que nunca, la capacidad de "atrapar" a los consumidores es decisiva. Todas las decisiones deberán encaminarse a dotar de beneficio y valor añadido al usuario (experiencia de navegación, relación calidad / precio del producto, tiempos de entrega, contacto directo y persona). Será imprescindible conocerlo y detectar sus necesidades, así como el establecimiento y mantenimiento de una relación directa y continua.

2.4.3.- Estrategias De La Economía Digital En Una Organización

Lograr la comunicación a través del correo electrónico: La comunicación a través del correo electrónico ofrece una de las mayores ventajas para que la información siempre se obtenga de manera rápida, eficiente y completa. Se debe enseñar al personal a comunicarse a través del correo electrónico para que la información siempre sea clara.

Brindar información a todos los niveles. La información no debe fluir solo en los niveles altos sino también en los niveles de mandos medios y personal operativo de modo que todos tengan los datos que se requieren para hacer el trabajo de forma más precisa y eficiente.

Formar una cultura de cooperación. Es recomendable generar una cultura de aportación de ideas y colaboración en la toma de decisiones, se debe usar el correo electrónico para informar al personal y pedirles que aporten ideas y sugerencias, además de generar temas de discusión que eleven la capacidad y nivel cultural de la organización.

Desarrollar una oficina sin papel. Como ya existen los formatos electrónicos, es innecesario trabajar con grandes cantidades de papel, de este modo la empresa se vera beneficiada en costos y rapidez.

Desarrollar una empresa inteligente. Las empresas tradicionales tenían tareas específicas para cada uno de los empleados, esto provocaba un trabajo rutinario, además de que si algún empleado faltaba, nadie sabía hacer su tarea. En la empresa del futuro, a través de la tecnología digital los empleados pueden realizar las tareas mediante el control de equipos electrónicos, esto hace el trabajo mas sencillo y menos rutinario.

Desarrollar una retroalimentación digital. Uno de los principios básicos del desarrollo de una empresa esta íntimamente relacionado con la retroalimentación de los procesos, ventas, ambiente de mercado, etc. Es importante que los empleados adquieran una visión clara del negocio que le trasmita la forma en que los clientes piensan de sus productos y servicios.

Escuchar a los clientes. Los consumidores y clientes de la empresa son quienes hacen que la organización logre el éxito, se debe conocer la opinión de los clientes satisfechos y de los inconformes. La tecnología digital da esta información de manera oportuna, del mismo modo el cliente obtendrá una respuesta inmediata a sus dudas y consultas sobre la empresa y el producto.

Organización de la empresa. Internet brinda la oportunidad de optimizar todos los procesos, conocer las habilidades de los colaboradores y detectar los niveles de competencia que requieren los empleados para redefinir todas y cada una de las actividades y puestos.

Eliminación de los intermediarios. El contacto directo con los clientes brinda a las empresas la posibilidad de conocer al consumidor, además de que puede obtener información veraz e inmediata.

Apoyo a los consumidores en sus problemas. El servicio, adicional a la capacidad de respuesta que se tenga ante los consumidores serán los elementos que generaran clientes leales que apuntaran al éxito de la empresa. Una de las mejores maneras de apoyar a los consumidores y clientes es a través de Internet, un medio que permite que el propio interesado resuelva sus problemas.

2.5.- Las e-Organizaciones

Internet desde la óptica empresarial y según el ámbito de actuación la podemos definir como:

- Internet es un nuevo sector. Esta definición es cierta si nos referimos a toda la nueva industria que está apareciendo a raíz de su progresiva implantación: proveedores de acceso, servidores de hospedaje, de publicidad, servicios especializados, creadores de soluciones y aplicaciones, generadores de contenido, por nombrar algunos.
- Internet es un nuevo mercado. Su fuerte aparición en los últimos años y el error de confundirlo únicamente con "algo de carácter informático" y meramente sectorial ha llevado a definirlo como un nuevo mercado, lo cual ha originado que sea muchas veces el propio empresario quien se autoexcluya de un fenómeno que piensa que le es ajeno.

- Internet es un nuevo canal. Desde la perspectiva de la distribución y la gestión de los pedidos, Internet supone un nuevo ámbito de actuación global de la empresa, con especial incidencia en los temas de logística. Debemos diferenciar entre la distribución física de producto y la distribución de información. Además, se trata de un canal multidireccional en el que pueden interactuar varios agentes.
- Internet es un nuevo servicio. Es un valor añadido que se ofrece a clientes (reales y potenciales) y proveedores, pero que en la mayoría de los casos se reduce a decir: "éste es mi *e-mail*", o "¿has visto mi web?".
- Internet es un nuevo medio. Posiblemente esta visión nos ayude a terminar de perfilar la definición desde la óptica de su aplicación a la actividad empresarial. Internet es un nuevo medio de comunicación, tanto interna (con mis propios empleados) como externa (con mis clientes habituales, mis proveedores y el público en general).
- Internet es una fuente de información. La red es una gran herramienta para obtener información y datos que permitan obtener información y realizar investigaciones de mercado.

Internet ofrece una serie de oportunidades que la empresa puede aprovechar, como lo son:

- Incrementar los ingresos vendiendo en áreas donde no tenga presencia física, llegando a nuevos consumidores, vendiendo servicios complementarios, etc.
- Disminuir los costes de aprovisionamiento, distribución, producción, entre otros.

- Como medio de comunicación aumentando el conocimiento de la marca y el posicionamiento de la empresa, estableciendo mecanismos de contacto, de diálogo y servicio al cliente, etc.
- Aumento del conocimiento, fruto de la interrelación entre el sitio web y los usuarios, que permite conocer los perfiles de navegación y explotarlos en beneficio mutuo.

2.5.1.- Los Retos De La Nueva Organización

Además de la vertiente tecnológica, la empresa debe considerar una serie de "ejes transformadores" que debe afrontar, con la finalidad de posicionarse en este nuevo entorno de negocio. Estos ejes transformadores son:

- Descentralización: se refleja en una organización más abierta, con menos jerarquías y más flexible, que instaura canales de comunicación y relaciones transparentes, proporciona independencia y potencia el trabajo coordinado y en grupo.
- La gestión de redes: deriva de la descentralización; incide tanto en las relaciones entre empresas diferentes como entre empresas y empleados. La correcta configuración y gestión del network será fundamental para lograr una mayor versatilidad frente a las oscilaciones en la demanda del mercado.
- El personal: tiene que ser el recurso esencial; sus competencias y capacidades junto con su compromiso e implicación suponen el mejor activo. La motivación será fundamental, habrá que crear un entorno agradable y propicio a la participación, donde el trabajo del directivo será hacer aparecer las ideas y ayudarlas a germinar (estamos en una época de cambios).

- La cultura del cambio: es imprescindible modificar la vieja visión empresarial, de organización y de gestión.
- El cliente: la finalidad es configurar una empresa decididamente orientada al cliente (comprensión, conquista y fidelización), donde éste obtenga una buena experiencia y calidad de servicio.

2.5.2.- Estrategia Empresarial Y Planificación En Internet

Internet supone un reto y un importante potencial competitivo para las empresas. Y como en todo nuevo entorno de negocio, deberemos centrarnos en dos pasos fundamentales para afrontarlo:

- Identificar el hueco de mercado no cubierto que podemos ocupar.
- Elaborar una idea sólida de negocio.

Al igual que hacemos en el mundo "real", deberemos realizar un análisis previo de la situación que nos permita definir una correcta estrategia y su correspondiente planificación.

2.5.3.- Definiendo La e-Organización

Para definir y conocer de una manera más adecuada lo que es una e-organización, debemos diferenciar tres grandes áreas:

La cultura empresarial, la cual se presenta como el principal reto para llevar a cabo la evolución de un modelo tradicional hacia una empresa en la que se materialicen, progresivamente, las inquietudes digitales.

Las características del nuevo trabajador, destacando aquellas propiedades que definen las aptitudes necesarias que deben cumplir los empleados para afrontar las particularidades de trabajar en la sociedad de la información.

La importancia del conocimiento como resultado de vincular información con usuarios, ya que se muestra como el verdadero motor de la actividad empresarial.

2.5.4.- La Cultura Empresarial

La empresa que quiere afrontar con garantías de éxito su incursión en el nuevo entorno debe considerar una serie de condicionantes y retos derivados del impacto de las tecnologías. Aspectos como la velocidad de decisión, los parámetros de gestión, las opciones de outsourcing y alianzas, la innovación en los procesos, la automatización de las rutinas, pueden quedarse en un mero listado de buenas intenciones.

La cultura del cambio es uno de los retos de la nueva empresa, y la adopción de una posición defensiva (fruto del desconocimiento o de la desconfianza) es la reacción lógica. Sólo el compromiso de todas las personas que forman parte de la organización garantiza el éxito. Debemos tener en cuenta que muchos de los procesos que se ven afectados por el impacto tecnológico afectan a uno o a los dos aspectos clave del modelo de empresa digital: usuarios e información.

Será imprescindible que el trabajador no vea las nuevas innovaciones como algo impuesto, ya que la inversión estaría condenada al fracaso. El empleado, más allá de percibir la implantación de nuevas tecnologías como una mejora en su actividad, deberá verse implicado en el proceso de decisión y participar activamente en el diseño de las funciones, ya que será él quien posiblemente haga mayor uso de las mismas. Asimismo, los responsables de liderar el cambio deben ser capaces de

informar y formar a los usuarios, hacerles ver los beneficios, facilitándoles las actividades, motivando el uso de las nuevas tecnologías.

2.5.5.- El Nuevo Trabajador

A pesar de que, a grandes rasgos, la actividad de los empleados no debe variar sustancialmente, hay una serie de características que nos permiten "redefinir" al trabajador de la nueva economía. Para su mejor exposición las englobaremos bajo tres conceptos:

Competencias:

- Personal con cualificación, traducida en un elevado nivel de conocimientos y Especialidades.
- Alto grado de convivencia con la tecnología y sus avances.
- "Competencias informacionales": asimilar y gestionar gran cantidad de información transformándola en conocimiento ("empleados del saber").

Aptitud:

- Conocimiento y comprensión de la globalidad en sentido amplio (mercados, sectores, empresa, trabajo, etc.).
- Deberá asumir un aumento de la presión (igual o mayor responsabilidad en menos tiempo) que se traduzca en una rapidez y flexibilidad de decisión/actuación.
- Saber combinar su actividad presencial con la no presencial (teletrabajo).

Actitud:

- Capacidad de innovación, creatividad, reinención y comunicación, junto con la cualidad del trabajo en equipos multidisciplinares, y la facultad de delegar, con una visión transversal de los procesos.
- Abierto al aprendizaje y con una actitud de formación constante.
- Gran capacidad de cambio y de rápida adaptación, siempre atento, con mente abierta.

Uno de los aspectos que está marcando la realidad de los nuevos trabajadores es la alta movilidad y cambio de trabajo. La vida media de un empleado dentro de una empresa englobada dentro de la nueva economía (y en todos los ámbitos y funciones) ha descendido vertiginosamente y se ha situado entre los doce y los veinticuatro meses. Son varios los motivos que explican esta situación:

- El valor que tiene en el mercado el personal cualificado.
- La inestabilidad de algunas empresas.
- La inquietud y búsqueda de nuevas experiencias y metas.

Como nexo de unión entre la cultura de la empresa y la realidad del nuevo empleado se puede hablar de la figura del emprendedor digital.

No cabe duda de que las características propias de un emprendedor "tradicional" son inherentes a la naturaleza del emprendedor "digital". Por tanto, están presentes en ambas figuras aspectos como:

- La aptitud (compromiso, iniciativa, decisión, flexibilidad, etc.).
- La claridad en la estrategia de negocio (objetivos, viabilidad, etc.).
- La visión analítica y global del entorno (cultural, empresarial, etc.).
- La actitud en el trabajo (sacrificio, conocimiento, experiencia, etc.).
- Gran poder de liderazgo (que logre involucrar a la empresa).

Las características del e-emprendedor que lo diferencian del emprendedor tradicional son:

- Gran capacidad de asimilación de los cambios (velocidad y efectos).
- Conocimiento de los nuevos recursos y posibilidades tecnológicas.
- Aplicación de conceptos de nueva gestión como la visión "eco-sistemática" del entorno (outsourcing, alianzas, etc.) y del "e-sistema" interno (estructura organizativa, gestión del conocimiento, etc.).
- La formación continua y proactiva.

2.5.6.- La Importancia Del Conocimiento:

Más allá de los tres principales factores productivos (capital, tierra y trabajo), desde hace algunos años se empieza a reconocer el conocimiento como generador de riqueza en las economías.

Una organización es una "red de relaciones ligadas por contratos" en la que el énfasis recae en las personas, que son las "transformadoras de información". Por tanto, gran parte del peso de las organizaciones digitales será aprender y aprender.

Hay que tener en cuenta que disponer de mejor información puede llevar a conseguir mejores resultados, pero sólo si la organización está preparada para utilizar esa información de forma inteligente. Al pasar de los datos a la información y luego a los conocimientos, las empresas actuales han aprendido a apreciar mejor lo intangible.

Con la experiencia recogida hasta la fecha en los entornos e-business, asistiendo a la transformación de la cadena de valor, el conocimiento pasa a formar parte de las transacciones entre los distintos agentes: clientes, proveedores, socios estratégicos, socios de canal, etc. El conocimiento se transforma en mercancía y adquiere valor por sí mismo.

Las nuevas tecnologías de medición están permitiendo una mejor visión del conocimiento, y el desarrollo de las tecnologías de la información y del conocimiento permiten su difusión y su distribución a través de todos los sujetos que configuran la economía.

Si a esta realidad tecnológica se le añaden los argumentos que otorgan al ser humano el papel primordial dentro de la organización, la innovación y la creatividad serán claves para la generación de conocimiento. El nuevo modo de actuación y adaptación a un entorno donde el cambio es la única constante vendrá definido por la capacidad de innovar.

2.6.- e-Business

El e-Business o Negocios Electrónicos utilizan como pilar fundamental las tecnologías de Internet, es por ello las diversas concepciones que se tienen en cuanto a su concepto.

Según la página web, e-business.cea.es, expone que:

El e-Business es un conjunto de actividades empresariales con sus estrategias, procesos, servicios, logística, herramientas de gestión corporativa, tecnologías de la información y especialmente, tecnologías de transmisión electrónica de datos entre la empresa y sus empleados, clientes, distribuidores, proveedores, entre otros.
(27/11/2007)

Por otro lado para la página web, virtualb.com, describe que:

El *e-Business* consiste fundamentalmente en la transformación de los procesos de la empresa gracias a las tecnologías de Internet, cambiando el modelo de negocio hacia uno con mayores ventajas.
(27/11/2007)

Para Barrenechea (2003) un e-Business:

Utiliza una red global y una base de datos global para integrar todas las áreas de su negocio. Cada función empresarial como marketing, ventas, cadena de suministro, manufactura, servicio al cliente, contabilidad, recursos humanos, entre otros utiliza la misma red global y la misma base de datos global. Un e-Business ejecuta sus operaciones a través de un sistema computacional unificado. Toda la gente está conectada y toda la información está en un solo lugar. (VIII)

En tal sentido cuando se habla o se plantea el término e-Business, se debe considerar:

- Un nuevo mundo social, económico, jurídico, entre otros, que ha propuesto un nuevo contexto existencial: la Sociedad de la Información.
- Un nuevo mundo de acción que se materializa mediante sistemas relacionales virtuales en redes abiertas o cerradas, sobre la base de nuevas tecnologías con

soporte informático hardware, software y agentes inteligentes (software especializado, portales, lenguajes relacionales, entre otros).

- Un mundo socioeconómico y relacional entre organizaciones y consumidores, entre las mismas organizaciones entre otros.

2.6.1.- Características Del e-Business

Entre las características de los negocios electrónicos, se pueden mencionar las siguientes:

- Su aplicación, hoy en día, está al alcance de pequeñas, medianas y grandes empresas.
- Están íntimamente ligados al plan de negocios de la empresa y son dirigidos desde los niveles más altos de la organización.
- Su implantación requiere cambios en la cultura organizacional, ya que el abandono de viejos paradigmas en la forma de hacer negocios y la innovación en la búsqueda de oportunidades es asunto de todos los días.
- Tienen efectos drásticos en los indicadores de desempeño de los procesos de negocio, principalmente en los relacionados con el tiempo y costo de ejercicios.
- La recuperación de la inversión puede realizarse en periodos más cortos que de otras tecnologías de información.
- Pueden utilizar la infraestructura informática existente.
- Son aplicaciones que se mueven dentro y fuera de la organización, mediante la integración horizontal.
- Existe una amplia gama de herramientas y proveedores disponibles para su desarrollo e implantación.

- Requiere de una alta y constante innovación por parte del personal técnico.

2.6.2.- Clave Del e-Business: Confianza En Los Clientes

Hoy en día, la relación con el cliente es una actividad primordial en cualquier organización. Ninguna empresa existiría si no tuviera clientes que atender, por ello, miles de empresas en el mundo dedican gran parte de su tiempo y esfuerzo a tratar de incrementar el número de retención de clientes y su grado de satisfacción.

El explosivo crecimiento de Internet está modificando las expectativas de los consumidores y convirtiendo la transición a e-business en una cuestión de supervivencia frente a los competidores. Los clientes exigen unos servicios más seguros, rápidos y personalizados, por lo que las empresas se ven obligadas a implantar soluciones de e-Business con el fin de comercializar sus productos de forma más eficaz y mejorar los servicios ofrecidos a sus clientes.

Una de las mayores dificultades para el desarrollo de los negocios electrónicos a escala global es la desconfianza de las personas en el mundo "virtual". Por estas razones, y si se quiere que el e-Business se desarrolle adecuadamente, se deben establecer mecanismos que garanticen confianza entre las partes que llevarán a cabo la transacción comercial o cualquier otra forma de negocio electrónico.

El e-Business está construido sobre la confianza. En el mundo cotidiano, la confianza es generada a partir de las relaciones personales, las firmas físicas y cualquier otra evidencia. Por otra parte, en el mundo en línea, la confianza es creada sin la evidencia física verificable. En su lugar, las identidades digitales son creadas para proveer una evidencia creíble de que el cliente sea quien dice ser de igual manera el vendedor.

El poder del cliente esta creciendo, ahora poseen herramientas que les informan acerca de la confianza en las relaciones y ayudándolos a tomar sus propias decisiones.

Existen algunas tendencias que incrementan el poder de los clientes como lo son:

Incremento en el acceso a la información: En la actualidad los clientes se sienten mucho más contentos al tener un acceso de la información de productos y servicios más independiente. Por ejemplo, muchos compradores de autos prefieren el uso de Internet para buscar modelos, características y precios.

Acceso a más alternativas: La comparación de los sitios de web, las búsquedas en línea permiten a todos los clientes encontrar los mejores productos al mejor costo. Por ejemplo, los viajeros tienen la posibilidad de buscar en diferentes sitios de web, diversas tarifas de vuelos, hoteles o paquetes y escoger la más conveniente. El Internet a tenido un gran impacto en la manera en hacer que la información sea más rica y abarque a mayor número de clientes caseros.

Transacciones más simples: El Internet simplifica las transacciones tanto para los clientes caseros como para los clientes industriales. Los clientes pueden ahora conectarse directamente con los proveedores y fácilmente comprar productos y servicios. Por ejemplo, ya se puede comprar en el supermercado en línea (soriana.com, suplaza.com, etc.), evitándose así, la tediosa fila y las demoras innecesarias, el pedido te llega a la puerta de tu casa a la hora que deseas, además de que existe una amplia flexibilidad en los pagos.

Incremento en la comunicación entre clientes: En el pasado las malas compañías perdían clientes muy rápido. En el peor de los casos, los clientes

insatisfechos pasaban la voz de su mala experiencia a sus amigos lo que traía como consecuencia una reacción en cadena de no comprar en dicha compañía causante del problema. Pero ahora, el Internet provee un alcance global para aquellos clientes disgustados. Aquellos sitios de Internet enfocados al índice de preferencia de servicios y foros de discusión aceleran la salida de malos productos, malos servicios y malas compañías del mundo virtual.

Disminución del la capacidad del medio: Los clientes de ahora, son más difíciles de alcanzar y de influenciar que sus crédulos antepasados. Así como los clientes han aumentado su flujo de información, los canales de comunicación, por medio de las cuales las compañías ponen información han llegado a ser menos efectivas. La fragmentación del medio, el escepticismo del cliente, y la presión del tiempo del estilo de vida moderno hace más difícil que las compañías pongan su información frente a un insospechado público.

Sobrecapacidad y saturación de los mercados: La baja en la economía ha generado una reducción en la demanda, pero aún antes de la recesión, la capacidad aumentaba de manera relativa a la demanda. Donde haya autos, electrónica, servicios financieros, viajes, telecomunicaciones, la capacidad substancialmente excede a la demanda. Este exceso de capacidad afecta en los márgenes y en la reducción de precios. El punto aquí es que Internet es un gran habilitador del poder del cliente, ahora están más educados e informados que antes. La confianza es más que un adjetivo de felicitación propia, que puede ser anexada a las publicaciones de las empresas. La confianza significa el apoyo de los intereses de los clientes a largo plazo. La confianza es difícil de ganar, y fácilmente de perder pero cuando la compañía la obtiene, se ven grandes beneficios.

Reducción de los costos de adquisición de clientes: La confianza reduce los costos de adquisición de dos maneras. Primero, baja los costos de adquirir cada nuevo

cliente. En lugar de despilfarrar el dinero en mercadotecnia para fomentar la confianza, las empresas buscan una buena reputación proveniente de la información transmitida de boca en boca. Segundo, la confianza disminuye el número de nuevos clientes que la compañía necesita para mantenerse en la punta de lanza de crecimiento. Con la confianza las compañías no se ven forzadas a estar constantemente adquiriendo nuevos clientes para reemplazar a aquellos insatisfechos.

Mayores márgenes de ganancia: La confianza incrementa el precio que la compañía puede cargar, los clientes están de acuerdo en pagar más por un producto de calidad de una empresa que infunde confianza. Muchos clientes están dispuestos a pagar más por un servicio más confiable.

Crecimiento: La confianza también ayuda a la compañía a diversificarse y expandir su cartera con clientes más satisfechos. Cuando la compañía llega a ser un proveedor de confianza, los clientes buscan en la compañía más productos y servicios en diversas categorías lo que motiva a ésta a un crecimiento continuo.

Esforzarse por la transparencia: La transparencia implica proveer un canal en el cual los clientes puedan monitorear el estatus de sus órdenes, los servicios, y obtener información adicional acerca de la compañía y sus productos. La transparencia también ayuda a la compañía a retener a los clientes en algún evento no deseado, problema o falla. El cliente debe ver que la compañía está trabajando para rectificar la falla.

Realizar productos y servicios excelentes: La calidad es un prerrequisito para la confianza. Sin buenos productos y servicios una compañía no puede, de buena fé, recomendar que sus clientes compren sus ofertas. A pesar del precio, la calidad es una propiedad crucial de los productos de confianza.

Realinearse para estar del lado del cliente: Las compañías y los clientes se enfrentan a conflictos básicos sobre costos, valor y precios. Los clientes buscan más productos y las empresas mayores ganancias. Las compañías pueden alinearse a estar más del lado del cliente creando mayor confianza y la oportunidad de beneficiarse sustancialmente a través de relaciones a largo plazo.

Ayudar al cliente a ayudarse asimismo: Desarrollar la confianza significa enseñarle al cliente que su compañía está de su lado. Una buena aproximación a esto, es ayudar a los clientes a ayudarse asimismo. Esta táctica, se expande de la noción de una relación de asesoramiento de venta a un compromiso puramente consultivo. En ciertos niveles, ayudar a los clientes a ayudarse ellos mismos es una extensión más proactiva de realineación de la compañía hacia el lado del cliente. La diferencia es que la realineación es un esfuerzo interno para reducir conflictos de intereses entre la compañía y sus clientes. En contraste, ayudar al cliente es una táctica activamente externa.

Poner a los clientes a trabajar: Al darse cuenta de que los clientes son inteligentes y responsables, las compañías han optado por transmitirles información y mutuo servicio. Tanto la compañía como los clientes se benefician del cambio de la estrategia de una sola vía, a la estrategia de dos vías, basada en una relación de confianza. En esta estrategia se basa en que el cliente proporcione información (cuestionarios, opiniones, solución de problemas, etc.) que permitan conocer más su comportamiento.

Comparar nuestros productos con los productos del competidor: En un mundo en donde el poder del cliente es muy alto, tratar de introducir productos inapropiados en los clientes es más propenso crear enemigos que obtener ganancias. Si una compañía llega a ser de confianza, debería estar dispuesta a decirles a sus clientes

cuando deban buscar por productos de la competencia. La honestidad es la mejor política cuando hay riesgo de que la deshonestidad sea revelada.

Crear una cadena de suministro basada en confianza: Una compañía es de confianza tanto como sus socios de negocios. Las compañías que implementan una estrategia basada en la confianza deben trabajar con los canales de socios para crear y reforzar la confianza. Las acciones de socios de negocios que sean deshonestas pueden dañar una buena ganada reputación de confianza.

Hacer que la confianza trascienda a todas las funciones de la compañía: Crear una estrategia basada en la confianza requiere de cambios a lo largo de toda la compañía. La cultura de la organización debe reflejar la primacía de construir la confianza del cliente. Esta cultura de generación de confianza se extiende mas allá de los clientes para incluir ganar la confianza de los empleados y proveedores.

2.6.3.- Diferencias Entre e-Business y e-Commerce

Usualmente los términos e-Commerce y e-Business se utilizan como sinónimos, sin embargo son diferentes y es importante que las empresas conozcan estas diferencias

Entre sus diferencias podemos encontrar:

- El e-Commerce cubre los procesos por los cuales se llega a los consumidores, proveedores y socios de negocio, incluyendo actividades como ventas, marketing, toma de órdenes de pedido, entrega, servicios al consumidor, y administración de lealtad del consumidor.

- El e-Business incluye al e-Commerce, pero también cubre procesos internos como producción, administración de inventario, desarrollo de productos, administración de riesgo, finanzas, desarrollo de estrategias, administración del conocimiento y recursos humanos.
- La estrategia de e-Commerce es más estrecha, está más orientada a las ventas y es más simple que otras iniciativas:
 - Sirve para analizar como usar Internet para mejorar áreas como ventas, marketing, compras y objetivos de servicio al consumidor.
 - Puede hacer foco en las ventas y las órdenes tomadas sobre Internet, y puede servir para realizar mediciones acerca del crecimiento o decrecimiento de la curva de ganancias.

Las estrategias de e-Business tienen un alcance mayor, son más desafiantes, ofrecen más recompensas y probablemente requieren de fuertes cambios estructurales dentro de la organización:

- Implican el rediseño total de los negocios, cambiando y revisando todos los procesos en la compañía para capturar las eficiencias que pueden proveer el uso de la tecnología en redes.
- Las estrategias de e-Business incluyen oportunidades de obtener ganancias, pero el foco principal está en los costos y la eficiencia en las operaciones.
- Las estrategias de e-Business implican una cuarta categoría de integración: a través de la empresa, con una integración funcional profunda entre nuevas aplicaciones y procesos de negocios rediseñados.

CAPÍTULO III

ENFOQUE CRÍTICO-ANALÍTICO DE LA RELACIÓN TEÓRICA TECNOLOGÍA, E-BUSINESS Y COMPETITIVIDAD

Cuando se analiza mediante un enfoque-crítico analítico la relación teórica que existe entre la tecnología, el e-Business y la competitividad, es necesario estudiar cada uno de estos elementos por separados, de manera tal que se pueda conocer todos los aspectos que giran en torno a ellos.

3.1.- Tecnología

Según la Real Academia Española, el término tecnología presenta cuatro significados: a) “conjunto de conocimientos propios”; b) “tratado de términos técnicos”; c) “lenguaje propio de una ciencia o un arte”; d) “conjunto de instrumentos y procedimientos para lograr un determinado fin”.

El concepto de tecnología, desde una perspectiva tecnoeconómica, según el diccionario de Economía de Planeta, sería el siguiente: “estado y conocimiento de los sistemas de producción. Las técnicas centrales y los conocimientos relacionados con dichos sistemas y que permiten su realización efectiva.

Por otro lado la página web, www.sialatecnologia.org, señala que:

La *Tecnología* se define como el conjunto de *conocimientos y técnicas* que, aplicados de forma lógica y ordenada, permiten al ser humano *modificar su entorno material o virtual* para satisfacer sus necesidades; esto es, un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de *crear soluciones* útiles. (09/01/2008)

Existen multitud de definiciones del término tecnología, sin embargo podemos concluir que todos estos conceptos tienen elementos esenciales como por ejemplo:

- Un conjunto de conocimientos o saber.
- Una aplicabilidad de ese conocimiento a las actividades humanas.
- Una finalidad utilitaria, conducente a obtener resultados.

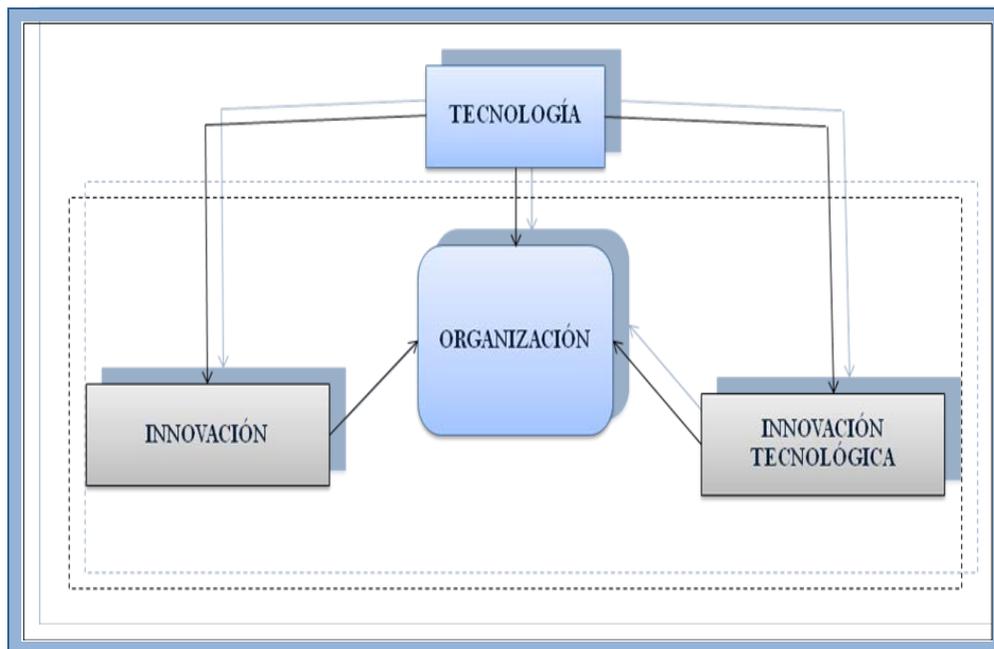
En el mundo de los negocios la tecnología no está aislada, ella forma parte fundamental en el éxito de cualquier organización, es por ello que desde el punto de vista empresarial la tecnología puede abordarse desde dos planos diferentes:

- Como variable ambiental: la tecnología es concebida como un componente del entorno, del medio ambiente organizacional, y esto es así en la medida en que las empresas adquieren, incorporan y absorben en sus sistemas las tecnologías creadas y desarrolladas por otras empresas del ambiente de su tarea, es decir, del ambiente específico propio de su sector de actividad. Desde este plano se le considera como una variable exógena a la empresa que influye en ésta desde fuera hacia dentro, como si se tratara de una fuerza externa sobre la que la organización entiende poco y tiene escaso control.
- Como variable organizacional: la tecnología es entendida como un componente organizacional, al ser considerada como parte integrante de la organización sobre la que influye fuertemente, influencia que se transmite también al ambiente de su tarea. Se contempla ahora a la tecnología como una variable endógena a la empresa, que incide internamente sobre los restantes recursos de la misma y es capaz de proporcionar un mejor desempeño en la acción y una mayor capacidad para que la organización se enfrente a su medio ambiente.

Conforme a lo antes expuesto podemos concluir que la tecnología, entendida en sentido amplio, no es más que un sistema de conocimientos y de información derivado de la investigación, de la experiencia y que, unido a los métodos de producción, comercialización y gestión que le son propios, permiten crear nuevos o mejores productos, procesos o servicios.

Cuando hablamos de tecnología no podemos dejar de hablar de innovación e innovación tecnológica. Es por ello que la siguiente figura muestra su relación:

Figura N°.1. Relación entre innovación e innovación tecnológica



A lo largo de décadas se ha definido la innovación de diversas formas, donde cada autor enfatiza los aspectos que considera más importante, a modo de ejemplo podemos decir que muchos destacan el concepto de cambio que conlleva la innovación; otros introducen el impacto social que supone; otros la han definido

como la capacidad de una empresa de cambiarse así misma repetida y rápidamente con el fin de seguir generando valor.

Desde un punto de vista económico-empresarial, la innovación puede definirse como una nueva combinación que surge de la esfera de la producción, siendo el proceso clave del cambio económico, puesto que incide rompiendo el estado estacionario, dinamizando con los cambios discontinuos y cualitativos al sistema económico. Podemos además decir, que el concepto de innovación en sentido amplio, no es un término técnico, sino económico y social. Puesto que no es la ciencia o la tecnología, sino un cambio en el ámbito económico y social. La innovación crea una nueva riqueza o un nuevo potencial de acción antes que un nuevo conocimiento.

Es por ello que no existe un concepto único de innovación, pero resaltan aspectos que son comunes en su concepción: novedad y aplicación. De esta manera, una invención o una idea creativa no se convierten en innovación hasta que no se utiliza para cubrir una necesidad concreta.

Ahora bien, una vez entendido el concepto de tecnología e innovación surge el concepto de innovación tecnológica el cual es clave en el mundo actual.

La Innovación Tecnológica, es: “un proceso que posibilita la producción de nuevos bienes y servicios aplicando las últimas técnicas conocidas”. Este proceso comprende todas las etapas que se requieren para el desarrollo y comercialización con éxito de nuevos o mejores productos y/o la utilización comercial de nuevos procesos y equipos y/o la introducción de nuevos métodos de servicio social.

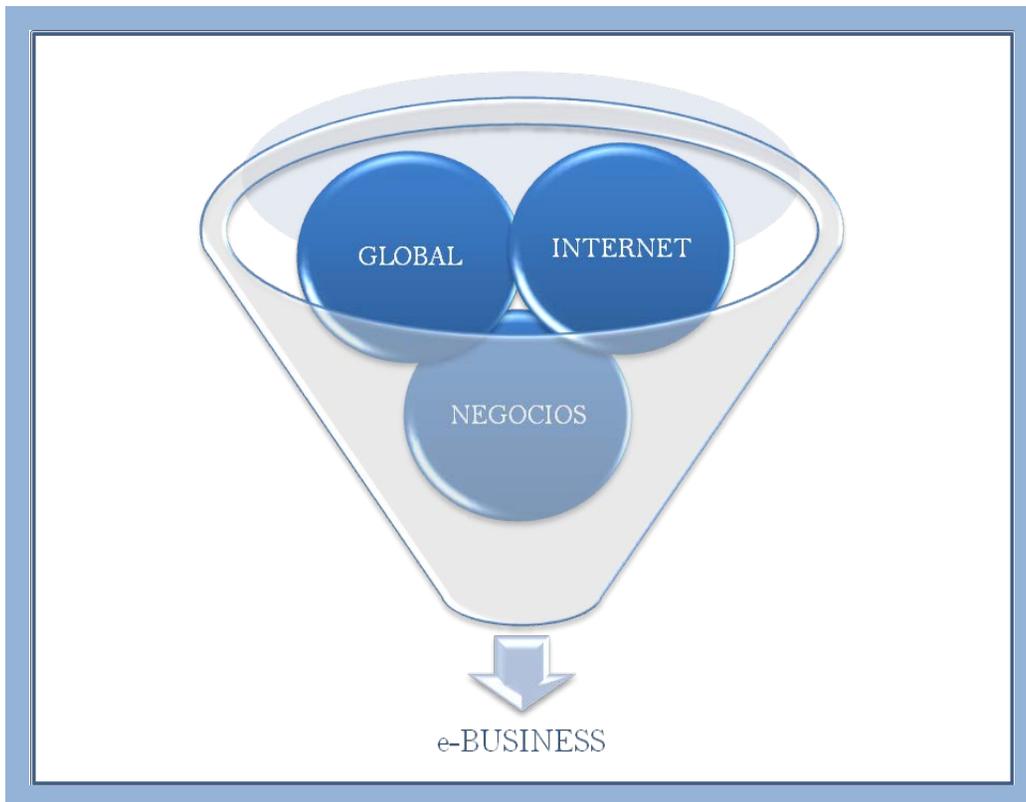
Cuando observamos los diferentes conceptos que se manejan entorno a la innovación tecnológica y lo queremos llevar al mundo empresarial podemos decir que

es el proceso a través del cual la empresa genera nuevos productos, procesos, servicios, entre otros, con el objetivo de adaptarse a las condiciones actuales del mercado y mantener ventajas competitivas sostenibles.

3.2.- e-Business

En el ámbito empresarial cada día se nos hace más familiar escuchar acerca del e-Business, sin embargo, es muy común también el desconocimiento que se tiene sobre éste tema. A continuación, en la siguiente figura se muestran elementos inseparables a los que es e-Business:

Figura N° 2. Elementos inseparables a los que es e-Business:



Generalmente cuando se habla de e-Business, tratamos de relacionarlo con negocios a través de Internet, pero lo cierto es que este aspecto solo es parte de un instrumento de la administración moderna para el manejo de la información en línea.

Hablar de e-Business es hablar de negocios a nivel global, es referirse a un conjunto de actividades empresariales con sus estrategias, procesos, servicios, logística, herramientas de gestión corporativa, tecnologías de la información, y especialmente, tecnologías de transmisión electrónica de datos entre la empresa y sus empleados, clientes, distribuidores, proveedores, y todas aquellas partes en donde la organización actúe.

Existen numerosas definiciones en cuanto a lo que es e-Business, en éstas por lo general siempre está presente que es cualquier tipo de actividad empresarial a través de las Tecnologías de la Información, o que es un conjunto de líneas de negocios canalizados a través de Internet, o también que es la transformación de los procesos internos y externos de la empresa por medios digitales; por ejemplo:

Para la página web, readygo.com: “El e-Business es la integración del negocio de una empresa incluyendo productos, procesos y servicios por medio del Internet.” (17/11/2007)

Por otro lado la página web, virtualb.com, describe que:

El *e-Business* consiste fundamentalmente en la transformación de los procesos de la empresa gracias a las tecnologías de Internet, cambiando el modelo de negocio hacia uno con mayores ventajas. (27/11/2007)

De las definiciones antes planteadas podemos observar que el e-Business va de la mano con lo que es internet. Pero aun hay más:

Para Barrenechea (2003) un e-Business:

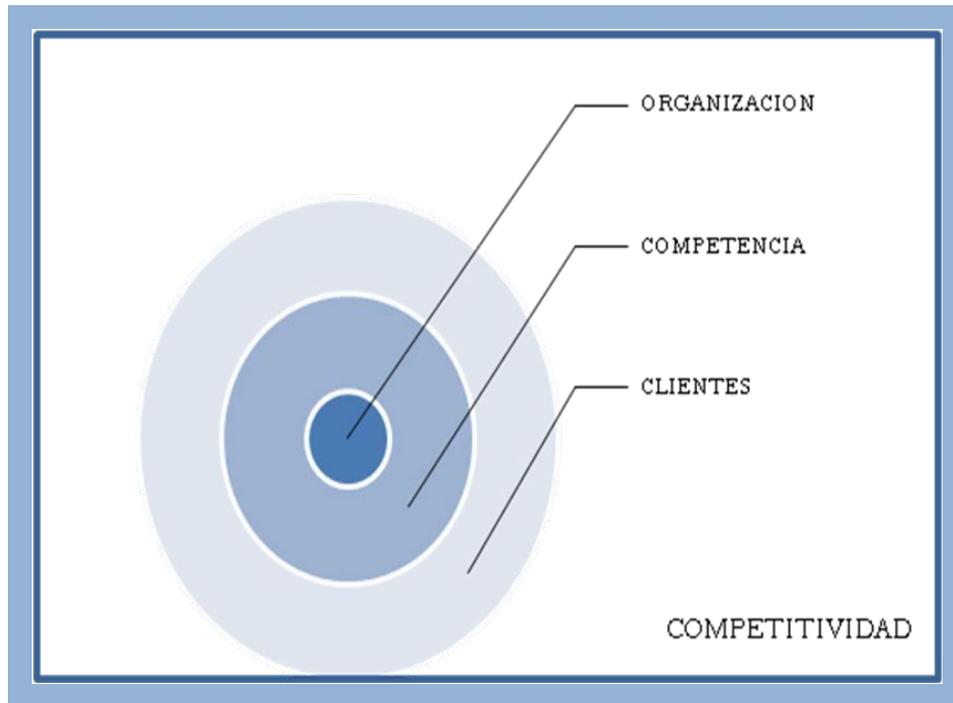
Utiliza una red global y una base de datos global para integrar todas las áreas de su negocio. Cada función empresarial como marketing, ventas, cadena de suministro, manufactura, servicio al cliente, contabilidad, recursos humanos, entre otros, utiliza la misma red global y la misma base de datos global. Un e-Business ejecuta sus operaciones a través de un sistema computacional unificado. Toda la gente está conectada y toda la información está en un solo lugar. (VIII)

En tal sentido cuando se habla o se plantea el término e-Business, se debe considerar:

- Un nuevo mundo social, económico, jurídico, entre otros, que ha propuesto un nuevo contexto existencial: la Sociedad de la Información.
- Un nuevo mundo de acción que se materializa mediante la base de nuevas tecnologías con soporte informático hardware, software y agentes inteligentes (software especializado, portales, lenguajes relacionales, entre otros).
- Un mundo socioeconómico y relacional entre organizaciones y consumidores, entre las mismas organizaciones, entre otros.

3.3.- Competitividad

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno en el cual se desenvuelven y a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. En la siguiente figura se muestran factores que son vitales en la competitividad de las organizaciones:



Hablar de competitividad es hablar de un término muy utilizado en las organizaciones. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando un cambio sin precedente en el modelo de empresa y empresario.

En tal sentido la competitividad en cualquier organización es la clave que determina su éxito o fracaso en el cumplimiento de sus fines, es decir, la satisfacción de las necesidades tanto de unos adquirientes de bienes y servicios como la de la misma organización.

Según página web, monografias.com, La competitividad se entiende como:

La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. (02/12/2007)

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Desde el contexto individual, puede decirse que el fin de la competitividad es hacer del hombre un mejor empresario, porque de nada sirve producir bienes y servicios, si estos no se pretenden insertar de una forma exitosa en un mercado. La competitividad es un reto que se establece para poder alcanzar objetivos tanto personales, grupales, organizacionales como nacionales. En la actualidad es necesario valerse de todas las armas necesarias para luchar en un campo de batalla donde las trincheras se componen de bienes y servicios parecidos o iguales a los que nuestras empresas ofrecen.

- La Competitividad se caracteriza según, Antonorsi (Arcia y Salazar 2002)
- La competitividad es una capacidad, una habilidad de la empresa: no es un don gratuito, solamente, se puede lograr con esfuerzo. Es una capacidad que debe ser buscada, desarrollada y perfeccionada.
- La competitividad implica a toda empresa: no es exclusiva de su función de mercadeo. Para ser competitiva, la empresa debe ser capaz de diseñar, producir y mercadear productos y servicios competitivos y para lograrlo, toda la organización de la empresa debe apoyar estas capacidades. La competitividad es una capacidad, una habilidad de la empresa toda.

- La competitividad se manifiesta en mejores productos y servicios: en efecto, se compite en el mercado de productos y servicios. Pero estos productos y servicios no salen de la nada, son de una empresa competitiva que lo hace posible y lo respalda de manera sostenida.
- La competitividad implica satisfacción del cliente: se compite por los factores de una clientela; satisfaciendo a los clientes oportunamente, con productos de calidad y precios adecuados, es como la empresa logra mantener y aumentar su capacidad en el mercado.
- La competitividad es una cualidad vital: si la empresa no tiene capacidad, habilidad competitiva, no puede sobrevivir y menos progresar. Sino tiene capacidad competitiva, la empresa va perdiendo vida, poco a poco, o rápidamente hasta morir. Por tanto, es una cualidad necesaria para poder competir.
- La competitividad implica competir con rivales: la competitividad es una cualidad para competir con (contra) otros, quienes también están buscando mejorar. (p. 19)

Desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía. Por ello, es importante fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como un todo, como en cada uno de los empleados. Podemos decir entonces que los elementos claves para la Competitividad en las organizaciones son los siguientes:

- Flexibilidad y adaptación a los cambios
- Reflexión y análisis
- Ruptura de paradigmas

- Cambio e Innovación
- Proactividad
- Reestructuración, reorganización y rediseño
- Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas.
- Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles
- Capacidad de aprendizaje
- Orientación a resultados
- Integración de pensamiento – acción
- Valores compartidos
- Comunicación abierta y fluida
- Intercambio de información
- Visión global
- Trabajo en equipo
- Liderazgo efectivo
- Oportunidades de desarrollo

Fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo.

Estos elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento;

siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza.

Cuando se estudia competitividad es necesario hablar de ventajas competitivas la cual no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

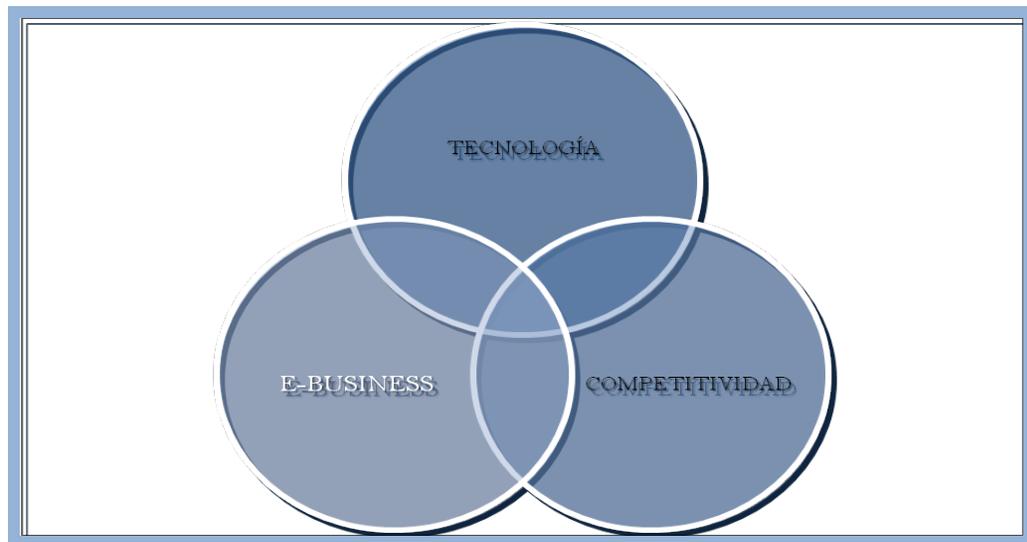
Según página web, sangrefria.com, dice que:

Las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen el producto de una empresa de sus competidores la denomina ventaja competitiva. (03/12/2007)

Algunos autores consideran la ventaja competitiva como un fenómeno macroeconómico, movido por factores variables como los tipos de cambio, las tasas de interés y el déficit gubernamentales. En todo caso, en casi todos los países hay empresas que disfrutan de un nivel de crecimiento en rápido ascenso a pesar de las condiciones locales.

3.4.- Relación Tecnología-Competitividad

En la actualidad, donde la sociedad se orienta hacia la información y el conocimiento, las organizaciones se ven influenciadas por una creciente y más fuerte tecnología de información que afectan de alguna manera los procesos económicos y empresariales; de hecho el acoplamiento entre la tecnología y el negocio se está configurando como una de las fuentes de creación de valor en la empresa, así como de generación de innovación y por ende en un factor de ventajas competitivas.



De lo antes expuesto, la tecnología desempeña un papel determinante en la competitividad de las organizaciones y es uno de los factores intangibles que plantea mayor dificultad en su gestión. Un factor clave para afrontar con éxito estos tiempos reside en acentuar la innovación de las empresas, entendiendo por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces. También podemos decir que este nuevo escenario se identifica con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de

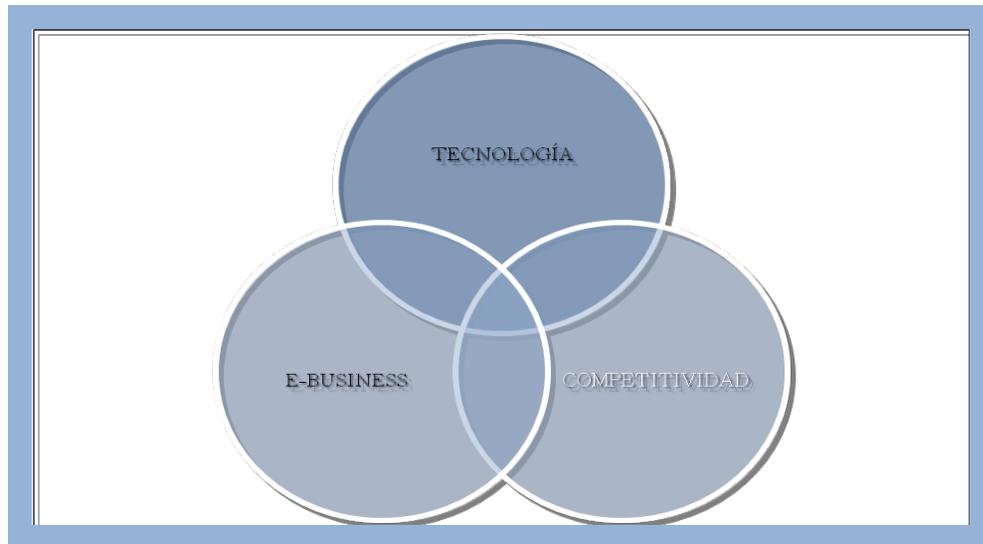
vida de los productos, de ahí la importancia estratégica de realizar una eficaz gestión de la tecnología de la empresa.

La tecnología constituye un factor estratégico que permite que la empresa mejore su posición competitiva, pues su ausencia produce una grave insuficiencia para generar innovaciones en productos y procesos. Es necesario gestionar estos recursos tecnológicos con la misma eficiencia que los demás para que la empresa adquiriera una mayor capacidad de adaptación y la posibilidad de anticipar, e incluso provocar rupturas que le permitan renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno.

En tal sentido la tecnología junto con sus innovaciones es un elemento necesario para las organizaciones que simplemente desean seguir siendo competitivas o buscar ventajas.

3.5.- Relación e-Business-Tecnología

La relación entre los negocios electrónicos y la tecnología nace por si sola, esto debido a que es sabido que el Internet ha permitido la evolución de estos negocios los cuales necesitan una serie de tecnologías.



Para tener un e-Business, es necesario contar con todo un respaldo de tecnologías de información, así como indiscutiblemente es imprescindible la estrategia debido a que el empleo de Internet en la organización es una proposición de alto riesgo. Puede ser un arma de doble filo, puede capturar un enorme mercado o puede ser un asesino de la compañía, es por ello que debe estar ligado con una disciplina y un proceso estructurado. Sin embargo, esto no es todo, es necesaria una metodología enfocada a los problemas y oportunidades.

Las tecnologías de información para e-Business, son entre otras más, las siguientes:

- CMR, Administración de la Relación con el Cliente (Customer Relationship Management).
- SCM, Administración de la Cadena de Suministros (Supply Chain Management).
- BI, Inteligencia del Negocio, (Business Intelligence).
- KM, Administración del Conocimiento, (Knowledge Management).

- ERP, Planeación de los Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning).

CRM, Customer Relationship Management, se refiere a la administración de todas las interacciones que puede tener un negocio y sus clientes. Se enfoca en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Además, CRM es un término de la industria de la información que reúne metodologías, software y las capacidades de la Internet para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes.

La competencia no permite que se descuide al protagonista de la película, el cliente. Una implementación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo.

En tal sentido también podemos decir que la administración de la relación con los clientes CRM es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención. Cuando hablamos de mejorar la oferta nos referimos a poder brindarles soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, y no como rezan muchos opositores a estas disciplinas generarles nuevas necesidades. Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de

negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia.

Una tecnología de información que también es clave dentro de la implementación del e-business es el SCM, Supply Chain Management, este término puede no estar tan de moda, pero como la administración de la cadena de suministros se desarrolla para soportar los nuevos modelos de negocios incluyendo las maneras innovadoras de acoplar al cliente, administrar los riesgos, dirigir la información y las finanzas y deliberar el entusiasmo del producto para la práctica continua de mejora continua.

Es la identificación y administración de la cadena de suministros específica, que son críticos para las operaciones de compra de una organización. La administración de la cadena de suministros, puede y debe jugar un rol vital en la administración de los procesos de la cadena de suministros que pertenece a los proveedores.

El SCM se ha definido entonces 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 accionistas”.

La Inteligencia de Negocios o Business Intelligence (BI) se puede definir como el proceso de analizar los bienes o datos acumulados en la empresa y extraer una cierta inteligencia o conocimiento de ellos. Dentro de la categoría de bienes se incluyen las bases de datos de clientes, información de la cadena de suministro, ventas personales y cualquier actividad de marketing o fuente de información relevante para la empresa.

BI apoya a los tomadores de decisiones con la información correcta, en el momento y lugar correcto, lo que les permite tomar mejores decisiones de negocios. La información adecuada en el lugar y momento adecuado incrementa efectividad de cualquier empresa.

La tecnología de BI no es nueva, ha estado presente de varias formas por lo menos en los últimos 20 años, comenzando por generadores de reportes y sistemas de información ejecutiva. Tal vez le ayude a comprender mejor el concepto por medio de un ejemplo. Una franquicia de hoteles a nivel nacional que utiliza aplicaciones de BI para llevar un registro estadístico del porcentaje promedio de ocupación del hotel, así como los días promedio de estancia de cada huésped, considerando las diferencias entre temporadas. Con esta información ellos pueden:

- Calcular la rentabilidad de cada hotel en cada temporada del año.
- Determinar quién es su segmento de mercado.
- Calcular la participación de mercado de la franquicia y de cada hotel.
- Identificar oportunidades y amenazas.

Estas son sólo algunas de las formas en que una empresa u organización se puede beneficiar por la implementación de software de BI, hay una gran variedad de aplicaciones o software que brindan a la empresa la habilidad de analizar de una forma rápida por qué pasan las cosas y enfocarse a patrones y amenazas.

En tal sentido con un BI se puede hacer, entre otras cosas:

- Generar reportes globales o por secciones.
- Crear una base de datos de clientes.

- Crear escenarios con respecto a una decisión.
- Hacer pronósticos de ventas y devoluciones.
- Compartir información entre departamentos.
- Análisis multidimensionales.
- Generar y procesar datos.
- Cambiar la estructura de toma de decisiones.
- Mejorar el servicio al cliente.

KM (Knowledge Management, Administración del Conocimiento); para estudiar sistemáticamente, desarrollar y aplicar tecnologías para el negocio electrónico, es esencial adoptar una perspectiva que de una representación bastante comprensiva de la administración del conocimiento.

Se dice que en una economía global, obtener ventajas resulta de una adecuada administración del conocimiento de la empresa. Esto se refiere a Administrar tres aspectos principales que son las personas, los procesos y la tecnología. Es por ello que las empresa se han dado cuenta que el conocimiento que se encuentre en sus empleados es un recurso sumamente importante para la empresa y por ende, puede y debe ser administrado.

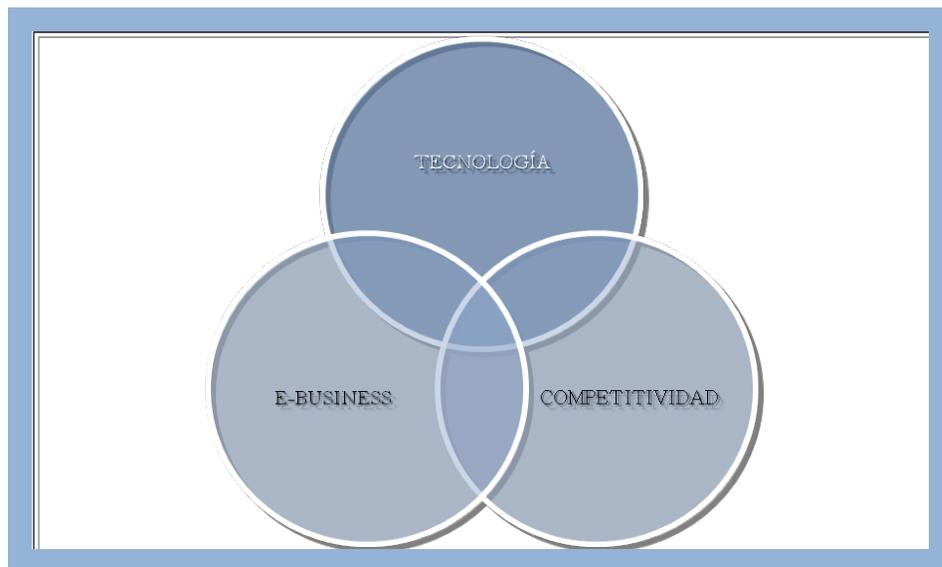
La administración del conocimiento es un proceso de identificación y captura de la experiencia colectiva, y su distribución hacia puntos clave donde sea un apoyo para la toma de decisiones.

ERP, Planeación de los Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning). La tecnología, particularmente el Internet y el ERP, permiten a las

compañías desarrollar nuevas formas para hacer y mover productos, para administrar los procesos de negocios en todos los niveles y comunicarse con clientes y/o proveedores en tiempo real. El ERP es un enfoque estructurado para optimizar la cadena de valor interna de una compañía. En otras palabras, ERP dentro de la organización lo que hace es organizar, codificar y estandarizar procesos y datos de negocios de la empresa.

3.6.- Relación e-Business-Competitividad

Producto del mundo globalizado y la era de la información que estamos viviendo, los negocios electrónicos se están convirtiendo en un pilar fundamental para el éxito y la manera de competir de cualquier organización. Es por ello que la relación entre la tecnología y los e-Business es inseparable.



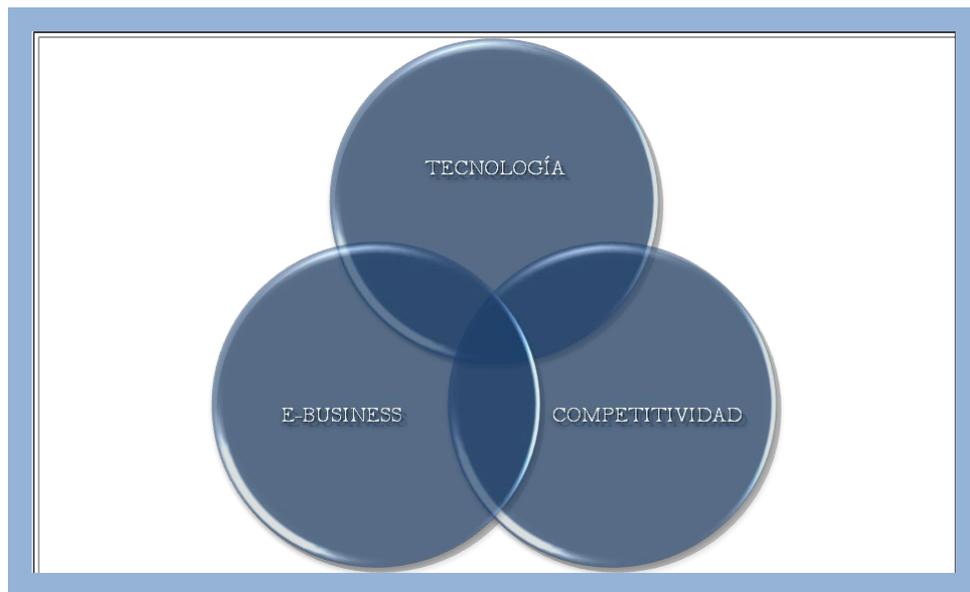
Ya cuando empezamos a ver al e-Business como una técnica para mejorar el rendimiento de la empresa mediante medios electrónicos se evidencia de manera muy notable su relación con la competitividad en cualquier organización.

Con el e-Business se gestiona de manera más eficaz los recursos de la empresa, se disminuyen costes y papeleo, se automatiza la cadena de suministros, se mejora la planificación de la producción y se mejora la relación con los clientes y proveedores.

Hoy en día las empresas están descubriendo que la mejor estrategia de competitividad debe centrarse en el cliente, y la clave de la diferenciación en el éxito es la facilidad de llevar a cabo negocios y de reconocer al proveedor que garantiza mayor satisfacción al cliente. El e-Business es vital para la mejor relación con el cliente.

3.7.- Relación e-Business-Tecnología-Competitividad

La relación entre estos tres elementos es en gran medida inseparable.



Hoy en día, la tecnología es sin duda un elemento esencial del progreso económico y de la búsqueda y mantenimiento de la competitividad en cualquier

organización, y por ende, es un factor determinante en la obtención de ventajas competitivas. En tal sentido, el e-Business al hacer uso de tecnologías, especialmente en tecnologías de Internet, le da a la organización la herramienta alternativa por excelencia para ser competitiva.

El éxito de una organización depende en gran parte del aprovechamiento tecnológico, por tal motivo el e-Business se perfila como el pilar fundamental que apoyado en la ya mencionada tecnología garantiza dicho éxito.

La importancia y el impacto que la tecnología está provocando en las organizaciones, hace que la gestión empresarial tenga herramientas competitivas desde diferentes puntos estratégicos.

A continuación se muestra un cuadro donde se evidencian impactos positivos que se traducen en competitividad para las organizaciones y a su vez son producto del uso de e-Business por parte de las organizaciones:

Cuadro N° 2. Impactos positivos que se traducen en competitividad para las organizaciones y a su vez son producto del uso de e-Business por parte de las organizaciones.

ÁREA DE GESTIÓN EMPRESARIAL	APOYOS TECNOLÓGICOS
Dirección de la empresa.	Internet, agendas electrónicas, telefonía celular, llamadas en conferencias, software de monitoreo continuo de la empresa el cual permite seguimiento en tiempo real desde cualquier parte del mundo.
Normas y procedimientos.	Internet, Intranet, multimedia, respaldos digitales de archivos, formalidades legales a través de Internet.
Talento humano.	Pago de nominas por Internet, cursos de postgrado y otros entrenamientos vía Internet o por cable, video conferencias satelitales, por cable o por Internet, registros digitales de entradas y salidas de personal.
Planificación, programación y control.	Software informático que facilita la elaboración de planes, programación detallada de actividades y procedimientos de control y gestión.
Arquitectura, ingeniería y mobiliario de planta.	Sistemas inteligentes de seguridad, alumbrado de emergencia, sistemas de alarmas digitales, redes informáticas alámbricas e inalámbricas, sistemas de audio y video interconectados, registro y control de visitantes.
Compras – procura.	Control de inventario digitalizado, e interconectado con proveedores especiales, pedidos a través de Internet.

Investigación y desarrollo.	Internet como fuente de información para investigaciones e innovaciones, para consultorías generalistas y especialistas a través de Internet.
Mantenimiento integral.	Actualización de software a través de Internet, mantenimiento de redes y equipos informáticos apoyados en Internet, sistemas interconectados digitalmente que detectan deterioros de la infraestructura, instalaciones y grandes equipos.
Finanzas.	Consulta de saldos, estado de cuenta, pago de tarjetas de crédito corporativas, pagos y transferencia a través de Internet, software avanzados que facilitan la data administrativa actualizada día a día.
Mercadeo.	Mercadeo multimediático (tv, radio, Internet, entre otros), investigaciones de mercadeo apoyadas en las telecomunicaciones y en Internet.
Ventas.	Presentación de cotizaciones a través de Internet, puntos de pagos electrónicos en sus propias paginas web, en convenios con la banca.

De lo antes planteado no cabe duda que la relación existente entre la Tecnología el e-Business y la Competitividad nace por si sola y se evidencia desde diferentes perspectivas.

CAPÍTULO IV

OPERACIONALIZACIÓN BAJO UN ENFOQUE SISTÉMICO EL E-BUSINESS EN EL MARCO DEL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES Y DE LAS RELACIONES INTER- ORGANIZACIONALES

Definitivamente, las modalidades de intercambio de información con las que se inaugura el siglo XXI, sumado a la desaparición de las fronteras en ésta área (globalización), al volumen de población al cual tienen acceso y su bajo costo relativo, abre una gama infinita de oportunidades de negocios de cualquier tipo, para aquellos que sean lo suficientemente creativos, agresivos y trabajadores.

Evidentemente, dentro de estas modalidades de intercambio de información y de negocios, Internet es un vehículo que aún tiene mucho camino que recorrer y muchas zonas por explorar. Ya tuvimos una primera ola expansiva de negocios la cual se exageró y que en éste momento está retirándose, lo que de alguna manera prueba que los negocios son necesariamente producto del trabajo continuo y de un intercambio real de prestaciones. Nadie paga por nada.

El e-Business consigue la automatización y la optimización de la gestión tanto interna como externa de la organización en todos sus sectores posibles; es por ello que dependiendo de las partes que interactúan en cualquier operación o transacción, existen diversas denominaciones para los negocios electrónicos. Ahora bien, aunque las combinaciones y denominaciones pueden ser muchas, las que destacan son las siguientes:

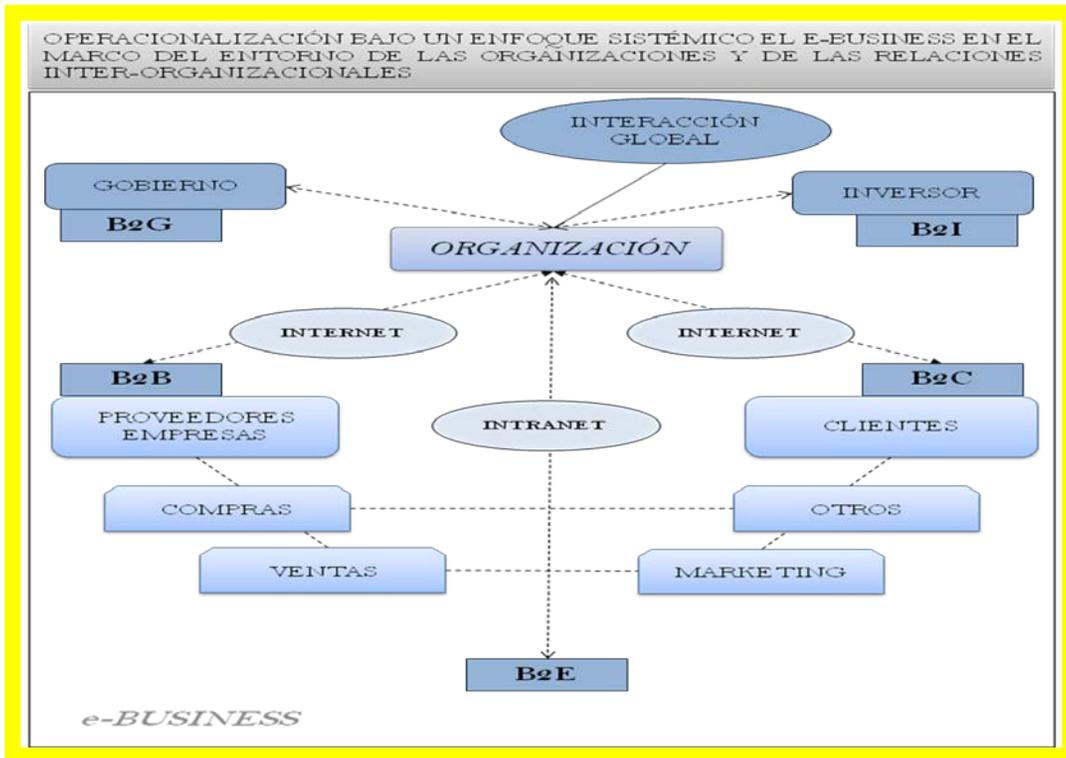
- B2B (Business to Business): Actividad empresarial dirigida a otras empresas.

- B2C (Business to Consumer): Actividad empresarial dirigida al cliente.
- B2E (Business to Employee): Actividad empresarial dirigida a los empleados.
- B2I (Business to Investors): Actividad empresarial dirigida al inversor.
- B2G (Business to Government): Actividad empresarial con el gobierno.

Lo antes planteado evidencia que el e-Business no es e-Commerce, la simple venta on line, e-Business integra a toda la organización a niveles internos y externos, ofreciendo múltiples canales por donde obtener competitividad, y a su vez, una comodidad única para todo aquel que se beneficia de ello.

A continuación, se muestra una figura con la interacción entre los diferentes modelos de e-Business tanto a nivel interno como externo a la organización:

Figura N° 3. interacción entre los diferentes modelos de e-Business



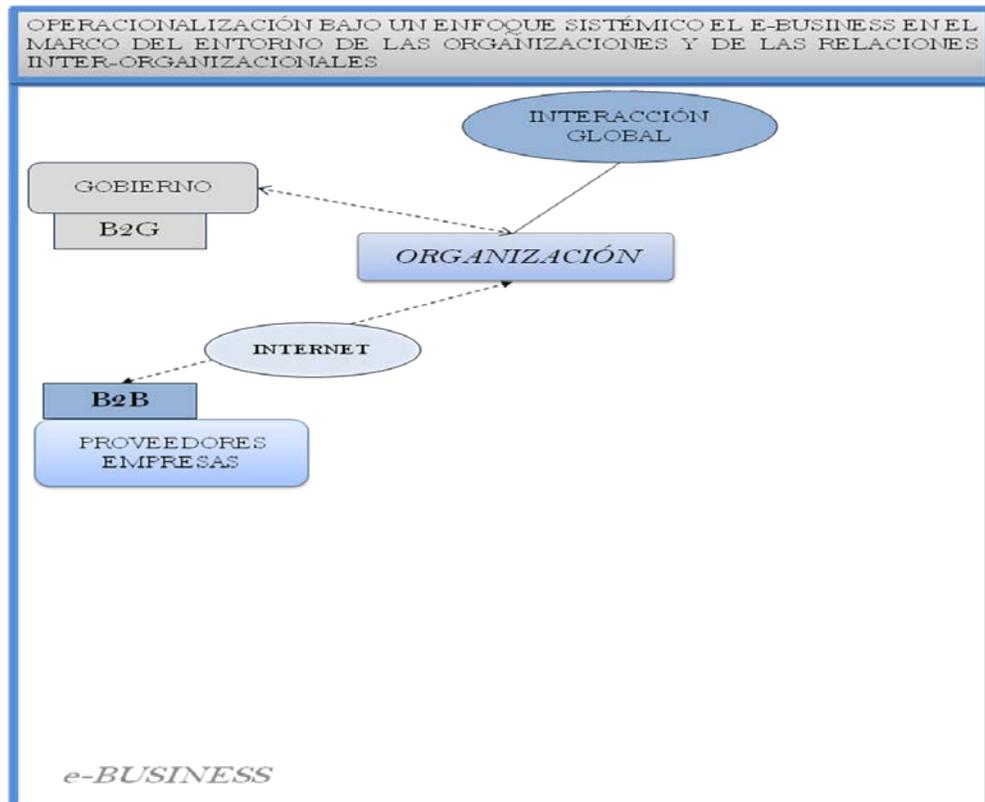
De lo antes planteado, el e-Business es mucho más que tener ubicada una empresa en Internet, dotándola de los medios de hardware y software adecuados, es más que una nueva tecnología, más que una nueva forma de hacer negocios, es también organizar el trabajo, relacionarse con los demás (empresas, clientes, empleados, inversores, gobierno) e involucrarse en todos los procesos de la misma. Más en concreto, el e-Business plantea un nuevo mundo socioeconómico y relacional entre organizaciones (Business to Business), entre consumidores o clientes en el interior de un país o fuera del mismo (Business to Consumer), también afectando las tareas y funciones de la organización es sus relaciones con el gobierno (Business to Government), entre otros.

El e-Business hace uso del Internet y desarrolla Intranet, donde ciertos procesos internos se gestionan o manejan para que sean más efectivos y eficientes, como por ejemplo el flujo de información entre ventas, marketing, compras, por nombrar algunos. El e-Business debe desarrollar también la Extranet puesto que involucra la comunicación hacia fuera de la empresa, con los clientes, proveedores, por ejemplo. El e-Business además debe coordinar todo lo anterior mediante una estrategia global de e-Business en donde se manejen todos sus procesos.

En tal sentido no hay duda y podemos decir con toda certeza que actualmente el e-Business cumple una importante función de materialización empresarial sobre una base virtual, de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para lograr un aumento de utilidad en su aplicación a la acción de gestión empresarial. Genera una modificación de la competencia, facultando a las empresas que nunca habían tenido tantas posibilidades de aportar al mercado nuevas ideas, modelos de negocios más eficientes, captación de recursos, valorización, e incluso en el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para ser capaces de convertirse en competidoras de las grandes empresas y atraer nuevos clientes de todo el mundo.

A continuación se explican los diferentes modelos de e-Business interactuando en cada una de sus áreas:

4.1.- Business to Business



Los negocios B2B (Business to Business) no son un nuevo descubrimiento, ya en la economía tradicional se presentaban estos modelos, lo que ocurre con la aparición del Internet es que ésta se convirtió en el perfecto instrumento posibilitador para que estos negocios evolucionaran. Los negocios B2B tienen la característica común de basarse en relaciones de largo plazo que van más allá de las personas involucradas, son relaciones basadas en la confianza, en la tradición y reputación de los negocios. Lo que si es nuevo es la velocidad con la que se están construyendo estas relaciones gracias a la nueva economía.

Cuando intentamos definir los negocios B2B surgen numerosos conceptos, es por ello que la página web, n-economia.com, expresa que:

Business to Business o su abreviatura B2B es la posibilidad de conectar algunos sistemas de su empresa con los de otras; o con proveedores a través de Internet para transferir información o concretar transacciones comerciales. Algunas de las aplicaciones más frecuentes son la emisión de notas de pedido, ordenes de compra, acceso de lo proveedores a la hoja de las facturas y al estado de la cuanta corriente. (10/01/08)

Por otro lado para la página web, patagoniachallenge.com, dice que:

El negocio empresa a empresa es una rama del comercio electrónico que se refiere a las transacciones realizadas en el ámbito de distribuidores y proveedores. Usualmente este tipo de comercio es más restringido, e involucra a los fabricantes y distribuidores de productos. Esta rama es muy amplia, y se puede desarrollar de diversas formas, desde el uso de programas comerciales en donde el fabricante y distribuidor deben tener el mismo software, hasta el uso de Internet como plataforma múltiple neutral. (10/01/08)

De las definiciones anteriores podemos destacar que el Business to Business no es más que las relaciones que tiene la empresa con otras empresas, ya no solo a través de la presencia física, sino también por medios electrónicos, utilizando Internet como plataforma central.

El Business to Business reduce las barreras de entrada de nuevos distribuidores, tanto geográficas como los costes de comunicaciones asociados; también las operaciones entre empresas generan gran valor y volumen de transacciones. El B2B agiliza las gestiones organizacionales y reduce costes.

Ahora bien, los buenos mercados B2B son ágiles, internacionales y maximizan el beneficio de los participantes en la cadena de valor, presentan muchas

oportunidades e involucran a muchas empresas. Algunas de las características de los buenos B2B son:

- Agilidad: los agentes del mercado están en todo momento disponible y a la expectativa para responder a las novedades.
- Asociación: Presentan fuertes alianzas, en razón de la baja posibilidad que una empresa por sí sola tenga todos los recursos y tiempo necesarios.
- Comprensión de la cadena de suministro: alinean todos los recursos que brinda el Internet en torno a alcanzar rápidamente el mercado objetivo.
- Fidelización: son grandes agregadoras de valor, lo que se reflejado en la lealtad del cliente.
- Multiplicidad del modelo: no sólo basan sus ingresos en las ventas en línea, sino que generan ingresos por otros conceptos como suscripciones y servicios entre otros.
- Aprovechamiento de lo existente: crea nuevas oportunidades basadas en las relaciones existentes entre empresas.

Los negocios B2B tienen muchas ventajas en las que podemos destacar las siguientes:

- Reducción de costos.
- Permite el acceso a una mayor cantidad y diversidad de productos y servicios.
- Reducción de inventarios.
- Permite tener un mayor control sobre los costos, la calidad y los proveedores.

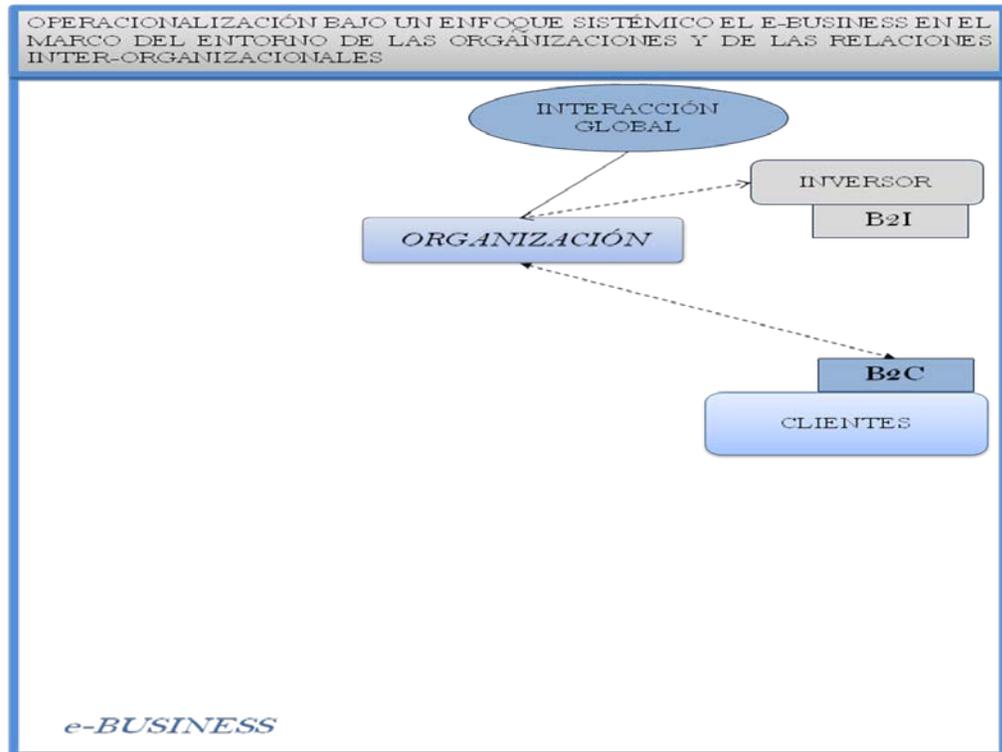
- Hace más eficiente la cadena de valor (saca del medio a intermediarios que no agregan valor).
- Reduce los ciclos de manufactura.

Permite una mayor internacionalización tanto de proveedores como de clientes, una empresa puede acudir a proveedores de otros continentes que le ofrezcan mayor calidad y mejores precios o que simplemente tengan la materia prima que estaba necesitando.

Los negocios B2B no solo tienen ventajas, también podemos destacar algunas debilidades como lo son:

- Dificultad al momento de los pagos como consecuencia de los grandes montos tranzados, en estos casos una tarjeta de crédito no es suficiente, se debe recurrir a transferencias bancarias y otros instrumentos financieros, que además de costosas, pueden resultar lentas.
- Problemas relacionados con la seguridad, derivados de la desconfianza por "no saber" con quien se está negociando.
- El mercadeo se hace más complejo ya que no es una simple decisión de compra la del cliente, es una decisión empresarial que puede afectar muchos de los procesos empresariales.

4.2.- Business to Consumer



El Business to Consumer busca entre otras cosas mejorar el servicio al cliente y aumentar las ventas.

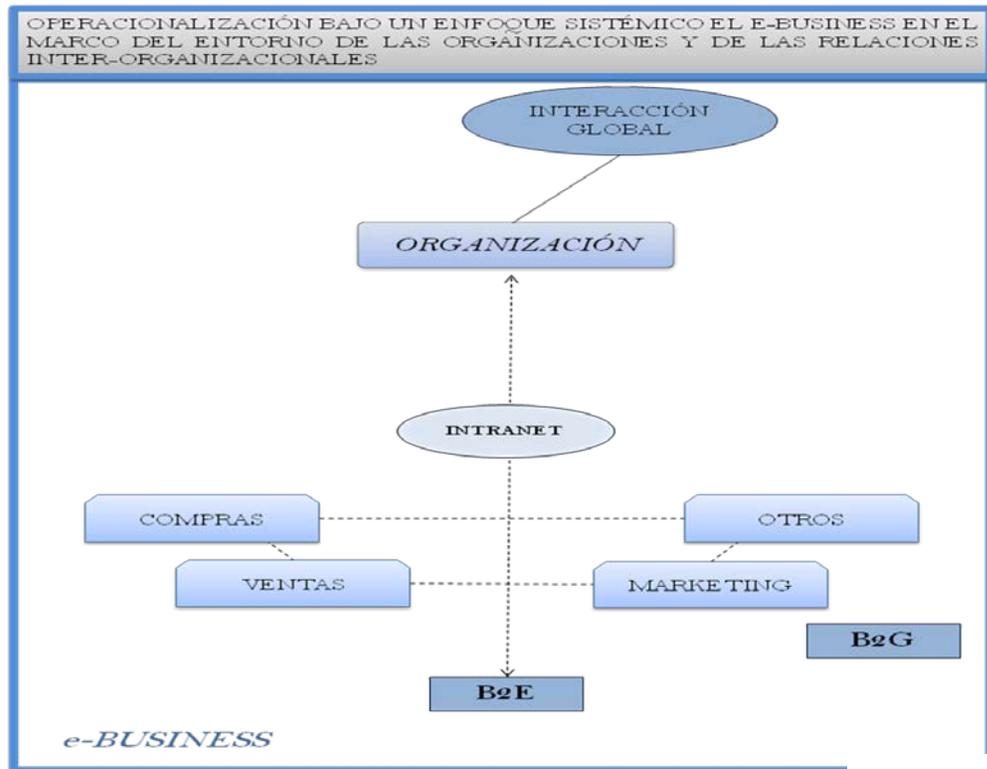
La relación directa entre empresa y consumidor permite abaratar los costes en los productos puestos a la venta, a la vez que permite utilizar la información que recabamos de nuestros clientes mediante cuestionarios, formularios o el seguimiento remoto de cada recorrido, se puede enfocar a cada cliente hacia sus intereses particulares y, por lo tanto, aumentar el nivel de satisfacción en cada visita posterior.

La página web, foromarketing.com, muestra algunas de las ventajas del uso del B2C:

- Grandes y pequeñas empresas pueden mostrar sus catálogos en línea y vender sus productos, sin incurrir en altas inversiones; Comunicación directa con los clientes, sin intermediarios.
- No es necesario grandes cantidades de inventario físico para poder vender en línea, solo rápidas soluciones de distribución.
- Mejoramiento de imagen.
- Cambios rápidos de diferentes temporadas permitiendo presentar a los consumidores una variedad cada vez cambiante con referencia por ejemplo a los cambios de moda, de temporadas, de promociones especiales y permitiendo una gran variedad de información acerca del producto en oferta.
- Disminución de costos (administrativos, de transacción, marketing, etc.) Mejor gestión informativa con el entorno externo y el interno.
- Posibilidad de acceso rápido a mercados distantes.
- Facilidad de encontrar nuevas posibilidades de negocios.
- Eliminación de Intermediarios. (12/11/2007)

En tal sentido el Business to Consumer pone a un paso de distancia las relaciones y negocios entre la empresa y el cliente, solo es necesario el uso de las Nuevas tecnologías.

4.3.- Business to Employee



El Business to Employee o B2E es la relación organización-empleado y por ello la misma es de suma importancia. Para entender lo que encierra un B2E podemos definirla de diversas maneras:

- Un único canal para comunicarse con los empleados, instantáneo, consistente y global.
- Una plataforma y un vehículo para la “nueva forma de hacer negocios”, donde los empleados pueden acceder a la información cuando quieran y donde quieran.

- Un nexo entre los empleados, clientes, proveedores, equipos internos, herramientas y trabajo, entre otros, maximizando la flexibilidad e incrementando la productividad.
- Una aproximación para llevar el entorno de trabajo a la Web, reduciendo carga de trabajo, tiempos muertos, reduciendo costes y aumentando beneficios.
- Un entorno para la distribución de información y servicios de todas las áreas (Finanzas, Marketing, Ventas, RRHH, Logística, por nombrar algunas).
- Una herramienta para introducir procesos de “e-transformation” en la organización.

En tal sentido un B2E tiene como objetivo final integrar a todas las personas dentro de la organización, junto con los procesos, funciones y todo lo que lo envuelva.

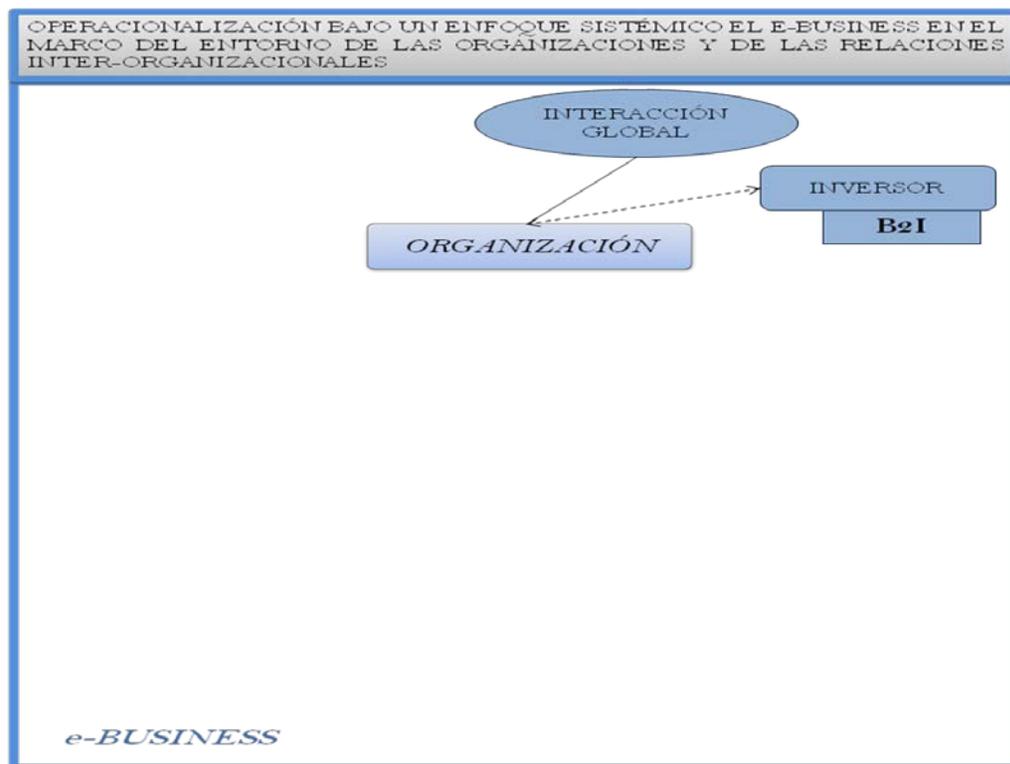
- El uso del B2E trae consigo muchos beneficios, entre ellos:
- Reducir costes e incrementar la eficiencia.
- Aprovechar mucho mejor sus infraestructuras tecnológicas e Intranets.
- Conseguir mejoras en sus procesos de negocio.
- Integrar sistemas de soporte a la gestión de distintas áreas funcionales.
- Crear un canal de comunicación más efectivo para distribuir aplicaciones e información.
- Crear comunidades virtuales, organizaciones y estructuras “teletrabajo”
- Promocionar una cultura “e-Business”, introduciéndola en el corazón de la organización.

El empleado puede acceder a la información, aplicaciones y servicios de cualquier departamento o área de forma instantánea, sencilla, mejorando la eficiencia

del empleado y de todos los departamentos. Centrándose en sus tareas esenciales y gestionar eficientemente su interacción con otras áreas.

La “virtualización” de servicios posibilita la apertura de la compañía hacia clientes, antiguos empleados y proveedores desde los departamentos implicados y la posibilidad de integrar empresas externas en la cadena de valor de la compañía.

4.4.- Business to Investor



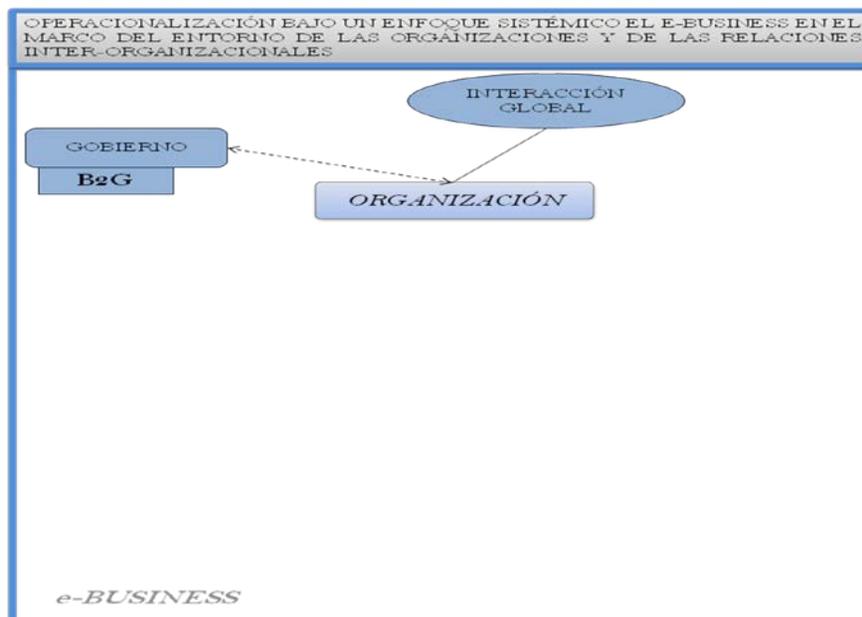
El concepto de Business to Investor consiste en captar proyectos, analizarlos, corregirlos, estandarizarlos y así, con un formato único, ponerlos a disposición de los inversores. La ventaja para los inversores, es que analizan proyectos que han sido

"filtrados" y "mejorados" siendo presentados todos ellos con el mismo formato, lo que les facilita su estudio y análisis.

Todo el proceso se realiza principalmente desde Internet, así que en definitiva, el *B2I* son las transacciones realizadas a través de Internet entre las empresas y los inversores.

Con el Business to Investor se pueden programar y llevar a cabo reuniones, juntas de accionistas, así como cualquier otro negocio que sea necesario sin la necesidad de hacer presencia física, pues se pueden realizar las mismas a través de canales electrónicos como videos conferencias por ejemplo. Los socios de la empresa pueden tener la información de la empresa en tiempo real y cuando ellos lo ameriten gracias a las tecnologías de Internet, pueden acceder a la información financiera, entre otras. En definitiva, socios y empresa interactúan en todo momento.

4.5.- Business to Government



Actualmente hay un área de negocios en Internet que se está desarrollando y que se ha denominado “B2G” (Business to Government), dentro de la cual caben infinidad de actividades directa o indirectamente relacionadas con el sector público.

En primer lugar, el sector de Internet es accesible y cualquiera puede intervenir en él, sin necesidad de invertir un gran capital, de hecho buena parte de las empresas exitosas en Internet han demostrado que detrás de ellas lo que hay es lo que siempre se consigue detrás de cualquier empresa exitosa: Buenas ideas y trabajo duro. De hecho, muchas de estas empresas empiezan como PYME, pues para iniciar una empresa o una actividad vinculada con Internet los insumos materiales son relativamente sencillos y económicos y los insumos tecnológicos tienen un abanico de plataformas desde las más elementales hasta las más complejas. Como herramienta las PYME pueden utilizar Internet para infinidad de actividades, destacándose la obtención de información de interés para el negocio, la ubicación de eventuales socios comerciales, asistencia técnica, mercadeo, etc.

Pero es en el sector gubernamental dónde Internet puede tener un efecto relevante para las PYME, específicamente en el área de compras gubernamentales, pues en la medida que se haga más transparente la información, mayores serán las oportunidades de intervenir en este mercado. Tradicionalmente la información sobre las compras gubernamentales había sido restringida pues esas restricciones favorecen la manipulación de las mismas, sin embargo a través de la nueva ley de Licitaciones que permite la utilización de medios telemáticos para la realización de las mismas, es cuestión de tiempo que el acceso a esta información esté disponible. Cuando me refiero a la información esta no se limita al anuncio de las licitaciones propiamente dicha, sino a la programación de las adquisiciones que debe realizar todos y cada uno de los entes objeto de la Ley, es decir, que tendremos acceso dentro del primer trimestre de cada año a saber qué es lo que va a requerir cualquier institución el resto del año y programar también nuestras posibilidades de competir en

las licitaciones, mercadear los productos o darnos a conocer a una institución en particular que consideremos un cliente potencial.

CAPÍTULO V:

NUEVAS PROPUESTAS TEÓRICAS-ESTRATEGICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL E-BUSINESS COMO GENERADOR DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS ORGANIZACIÓN

5.1.- Estrategias

El reto competitivo al que tienen que enfrentarse las empresas en la mayoría de las actividades está intensificándose constantemente en los últimos tiempos y, en consecuencia, las empresas están obligadas a desarrollar nuevos comportamientos para conseguir sus objetivos y sobrevivir en los nuevos entornos competitivos. El debate sobre qué es lo que realmente hace distintivo y exitoso el comportamiento de una organización se ha abierto nuevamente con fuerza en torno al concepto de estrategia y a su proceso de formación o generación dentro de las empresas.

Es por ello que actualmente, toda empresa u organización competitiva, sea cual sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto de estrategia. Estrategias para planificar, estrategias para marketing, estrategias para recursos humanos, estrategias para negocios, entre otras. La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa para que la organización funcione de manera eficiente.

Para comprender mejor lo que encierra el término estrategia, es útil conocer que la página web, aulafacil.com, cita las siguientes definiciones, según diversos autores:

La estrategia es la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos. (25/02/08)

La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser.
(25/02/08)

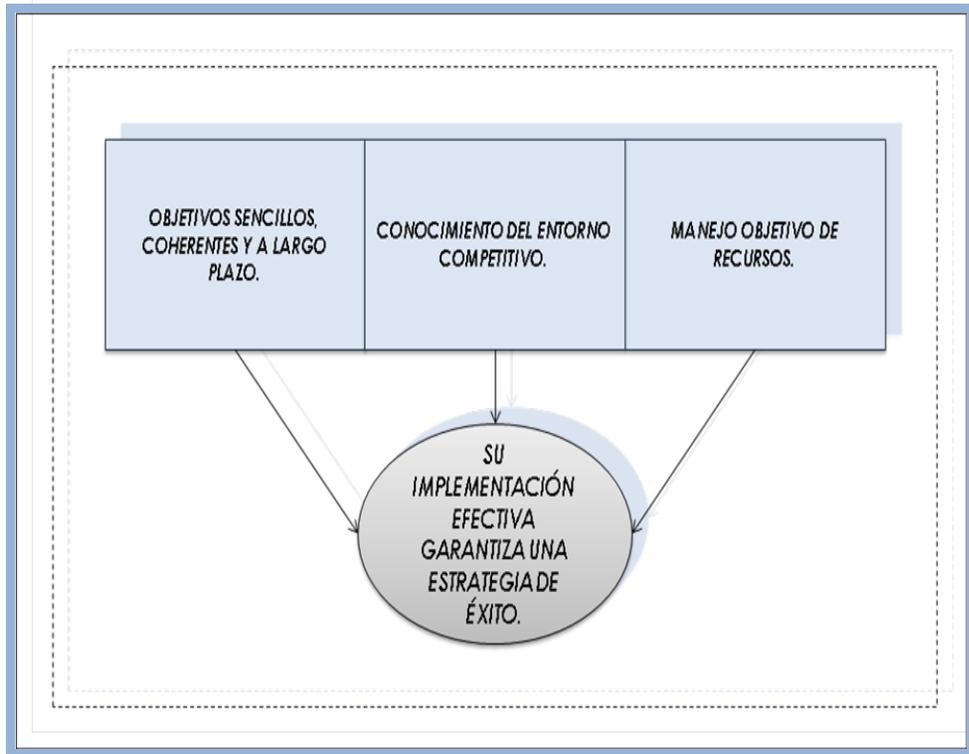
La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente
(25/02/08)

En tal sentido, la estrategia se fundamenta principalmente, en la mejor definición de las metas y objetivos de la organización con el fin de mantenerla firme, tanto en el mercado, como frente a sus competidores.

La estrategia la podemos ver también como un proceso permanente enfocado a determinar de manera anticipada todas aquellas oportunidades de negocios que le van a permitir a la organización mantener el éxito y desarrollar todos aquellos factores y acciones necesarias para crear una ventaja competitiva sostenible y perdurable.

Cabe destacar que las estrategias por si solas no garantizan el éxito de una organización, por lo que generalmente las mismas deben cumplir con ciertos elementos que la hagan efectiva, por ejemplo:

Figura N°4 Ejemplo de elementos, que las estrategias deben de cumplir para que se hagan mas efectivas



Las condiciones mostradas en la figura pueden ser claves para lograr el éxito de la estrategia, debido a lo siguiente:

- *Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo:* Los objetivos marcados han de tener estas características, entendiendo la coherencia como las posibilidades reales de la empresa para conseguirlos. El hecho de que sean a largo plazo lo relacionamos con la difícil vuelta atrás que tienen las decisiones estratégicas que se toman.
- *Conocimiento profundo del entorno competitivo:* La empresa debe conocer las reglas del juego a la perfección, lo que le facilitará ventajas competitivas en caso de ser dinámica y saber mover a tiempo sus piezas.

- *Valoración objetiva de los recursos:* La empresa, persona u organización cualquiera que aplique estos principios, debe considerar la autocrítica para competir. Ella misma es quien mejor se conoce. Una vez que conoce sus fortalezas y debilidades, tratará de cubrir estas para ensalzar las primeras.
- *Implantación efectiva:* Una vez que hemos formulado la estrategia con los anteriores conceptos, toca implantarla con éxito para competir en un entorno tan dinámico como el habitual.

5.2.- Diseño De La Estrategia

La estrategia, como medio para dirigir el comportamiento empresarial con el fin de competir con éxito, es formulada relacionando las fuerzas internas con el entorno de la organización. En este sentido, el diseño de la estrategia comprende tanto el análisis interno como externo de la organización, en donde los objetivos que se pretenden alcanzar deben estar alineados con la misión de la misma. Es por ello, que las organizaciones deben tener definido quiénes son, donde están y hacia dónde se dirigen.

Es importante destacar que para el diseño de una estrategia se deben tomar en cuenta los siguientes niveles:

- Estrategia a nivel corporativo: busca determinar en cuáles negocios las organizaciones deben participar y que papel desempeñará cada unidad de negocio de la organización.
- Estrategia a nivel de negocios: busca determinar cómo debe competir la organización en cada uno de sus negocios.

- Estrategia a nivel funcional: busca determinar cómo apoyar a la estrategia a nivel de negocios, es decir, cada unidad o departamento existente en la organización debe desarrollar estrategias que apoyen la estrategia a nivel de negocios.

Según la página web, monografías.com, existen trece principios para idear estrategias de negocios exitosas:

- Asignar máxima prioridad al diseño y la ejecución de medidas estratégicas que mejoren la posición competitiva a largo plazo de la compañía.
- Comprender que una estrategia competitiva clara y congruente, cuando se diseña y se ejecuta bien, crea una reputación y una posición distintiva en la industria; una estrategia que se cambia con frecuencia, orientada a captura oportunidades de mercado momentáneas.
- Evitar las estrategias de “quedarse atrapado a la mitad” que representan avenencias entre costos mas bajos y una mayor diferenciación y entre un atractivo de mercado amplio y uno limitado.
- Invertir en la creación de una ventaja competitiva sostenible.
- Implantar una ofensiva agresiva para crear una ventaja competitiva y una defensa agresiva para protegerla.
- Evitar las estrategias que solo pueden tener éxito en las circunstancias más optimistas.
- Ser cauteloso en la búsqueda de una estrategia rígida o inflexible que encierra a la compañía a largo plazo, las estrategias inflexibles se pueden volver obsoletas debido a las condiciones cambiantes del mercado.
- No subestimar las reacciones y compromiso de las empresas rivales.

- Evitar el ataque a rivales capaces y hábiles sin tener una ventaja competitiva sólida y una amplia fortaleza financiera.
 - Considerar que el ataque a las debilidades competitivas por lo común es más rentable y menos arriesgado que el ataque a las fortalezas competitivas.
 - Ser sensato en la reducción de precios si no existe una ventaja de costo establecida.
 - Estar consiente que las medidas agresivas para quitarle a los rivales su participación de mercado a menudo provocan represalias en forma de una “carrera de armas” de mercadeo y de guerras de precio,
 - Esforzarse por abrir brechas muy significativas en las características de calidad, servicio o desempeño cuando se busca una estrategia de diferenciación.
- (06/02/08)

De lo antes planteado, se muestra que el idear estrategias no es algo aislado y que existen principios que las respaldan.

5.3.- Estrategias Competitivas

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Según Porter (1985) señala que:

Una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia forma de cómo la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzarlos. (p.16)

Al referirse a los círculos de la estrategia competitiva señala que esta es un medio para lograr los objetivos que se desean alcanzar con las políticas, es decir, con los planes de acción, recursos necesarios y disponibles con que cuentan las organizaciones para alcanzar los objetivos planificados, donde cada una de las actividades que se desarrollen internamente deben ir dirigidas al logro de los objetivos. Además, señala Porter que existen cuatro elementos que son claves para la formulación de estrategias, dos de ellos internos, en donde se encuentran las debilidades y fortalezas de la organización y dos externos donde se encuentran las oportunidades y las amenazas; estos elementos deben ser considerados antes de desarrollar un conjunto de políticas y objetivos realizables.

En tal sentido, la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

A continuación tenemos un proceso para la Formulación de una Estrategia Competitiva:

Cuadro N° 3. Proceso para formular una estrategia competitiva

<p>¿En que sector del mercado se encuentra posicionada la competencia?</p>	<p>Identificación</p>
<p>¿Cuál es la estrategia actual implícita o explícita?</p>	<p>Qué suposiciones respecto a la posición relativa de la empresa, fuerzas y debilidades, competidores y tendencia del sector industrial deben</p>

¿Qué está sucediendo en el entorno?	hacerse para que tenga sentido la estrategia actual. Análisis.
¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia en el sector?	Análisis del competidor.
¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia existente y potencial, y sus acciones futuras probables?	Análisis Social
¿Qué factores gubernamentales, sociales y políticos presentarán oportunidades o amenazas?	Fuerzas y Debilidades. Dado un análisis del sector y de la competencia. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, con relación a los competidores presentes y futuros?
¿Qué es lo que debería estar haciendo la Empresa?	Análisis de los supuestos y de la estrategia.
¿Cómo encajan los supuestos en la estrategia presente con relación al análisis precedente?	Alternativas estratégicas.
¿Cuáles son las alternativas estratégicas	

factibles, dado el análisis anterior (¿es actual la estrategia?)	Elección Estratégica.
¿Cuál alternativa se relaciona mejor con la posición de la compañía ante las oportunidades y peligros externos?	Análisis.

5.4.- Estrategias De e-Business

Los e-Business se han convertido en una tendencia aceptable por parte de las organizaciones a nivel mundial, por lo que se están convirtiendo en las estrategias de negocios de hoy.

Antes de empezar a idear una estrategia de e-Business, es necesario que las organizaciones se planteen la siguiente pregunta: ¿por que implementar e-Business?

La respuesta nace por si sola puesto que una empresa debe mostrarse competitiva en su sector y para ello, debe evolucionar constantemente hacia las tendencias del mercado. En este sentido, podemos ver un incremento del número de empresas que han apostado por la adopción de herramientas que ayuden a la gestión de la empresa, tanto en el logro de los objetivos, como en el de lograr ventajas competitivas sostenibles.

Dentro del por que adoptar e-Business, tenemos que éste brinda:

- Reducción generalizada de costes: se produce una reducción de costes debido a una optimización en la gestión de los recursos de la empresa, lo que implica una reducción de tiempo de planificación, fabricación, distribución, entre otros.
- Aumento de la gestión y del nivel organizativo de la empresa: esto se traduce en una mayor eficacia y eficiencia en todos los procesos de la empresa, tanto a nivel interno como externo, derivado de la relación con los clientes y proveedores. Se produce una mejora en la administración de la información, lo que da lugar a mejoras en todos los procesos empresariales. Por otra parte la mejora en la gestión a nivel externo nos permite eliminar intermediarios, llegando de una manera directa al cliente.
- Mejora de las relaciones con los clientes y proveedores: se mejora la atención al cliente y las relaciones con los proveedores, ya que se eliminan o se acortan las distancias entre éstos. Permite aumentar y mejorar el nivel de servicios mediante el contacto directo con los clientes. No debemos pensar que sustituye el trato humano directo, sino que aporta un gran valor añadido ya que el cliente podrá consultar y comprar producto y/o servicios a través páginas web. Las empresas pueden automáticamente extraer información sobre sus clientes, para evaluar su comportamiento entre otras cosas, dado que cada uno de los pasos de un visitante en la web puede ser rastreado, posibilitando nuevos mecanismos para predecir tendencias de mercado.
- Se incrementan las expectativas de negocios: las empresas pueden ser visitadas desde cualquier lugar mediante su espacio web, en cualquier momento. Proporcionando a las empresas la posibilidad de extender la cobertura geográfica de sus mercados sin sacrificar la calidad del servicio.

También podemos agregar que Internet ha producido una revolución, haciendo que la informática y las telecomunicaciones, que eran un soporte de los procesos de

negocios, pasen a ser una parte inseparable de ellos. Esta innovación agrega valor tanto por la disminución de costos operativos que permite, como por facilitar un cambio cualitativo de la oferta en términos de nuevos productos o servicios, introduciendo modos alternativos para ofrecerlos a los usuarios/consumidores, sean finales o intermedios.

Este avance de la tecnología sobre los procesos de negocios se acelera con la globalización, la internacionalización de las marcas y la consiguiente concentración. Surge así un nuevo entorno competitivo, caracterizado por la participación de competidores tradicionales y nuevos, del mundo real y del virtual, locales e internacionales.

Ahora bien, existen muchos procesos de formulación de estrategias de e-Business, procesos que en muchos casos son similares y hacen necesario definir con claridad los siguientes pasos:

- La visión y misión de e-Business de la empresa.
- Los objetivos estratégicos que se deben alcanzar.
- El rol y posicionamiento de las marcas.
- Los productos/servicios a ofrecer, tanto hacia los clientes como hacia los proveedores y hacia el interior de la organización.
- Los desafíos de cultura, procesos y tecnología a enfrentar.
- Los proyectos a desarrollar en el corto y mediano plazo.

A la hora de poner en marcha una estrategia de e-Business la misma puede confeccionarse de la siguiente manera:

Análisis estratégico del entorno: Primeramente se deberá realizar un análisis del contexto interno y externo a la organización, con el fin de identificar y ponderar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de su entorno.

Contexto interno: Se debe realizar mediante la combinación de metodologías de recolección de información y herramientas de procesamiento, un análisis de las principales características de la empresa:

- Productos y Servicios: el grado de innovación, la etapa del ciclo de vida en el que se encuentran y la existencia de servicios de valor agregado.
- Promoción y Publicidad: tipo de acciones realizadas, campañas masivas y personalizadas, orientadas a clientes actuales y potenciales.
- Soporte de ventas: modalidad de atención, capacidad de resolución, alcance de los servicios prestados.
- Logística: análisis del proceso por medio del cual los productos comercializados fluyen hacia el cliente, para determinar si la estructura de canales de distribución, cobertura geográfica y bocas de venta permiten acceder a cada uno de los segmentos del mercado.
- Recursos Humanos: Un aspecto esencial en todo proceso de formulación estratégica es el estudio de las características de la organización, tomando en cuenta la cultura interna y el modelo de gestión de los recursos humanos.
- Capacidad de Desarrollo de Proyectos de Internet: Es necesario enfocar el análisis en la comprensión de la situación actual de la tecnología, la organización y los procesos de la empresa, con el objetivo de determinar en qué medida la empresa se encuentra en condiciones de expandir su presencia en Internet.

- **Sistemas y procedimientos:** Es imprescindible conocer cómo han sido diseñados e implementados los procesos, la distribución de los productos y cómo se desarrollan nuevas soluciones para los clientes, los proveedores y los procesos internos.
- **Estructura accionaria y económica / financiera:** Para completar el análisis del contexto interno es importante comprender cómo está constituida la estructura económica-financiera por unidad de negocios, la composición del capital accionario y las políticas de inversión y distribución de resultados.
- **Contexto externo:** En este contexto se analizan todas aquellas fuerzas que pueden afectar el planeamiento, cómo lo harán y qué escenarios se consideran posibles para el futuro. Estas fuerzas pueden ser:
 - **Factores tecnológicos:** principales tendencias locales e internacionales, evolución de los costos.
 - **Marco regulatorio:** legislación referente a los productos y servicios comercializados, organismos reguladores de la actividad, legislación sindical.
 - **Factores económicos, políticos y sociales:** cambios en la actitud de los consumidores, efectos sociales de la política económica que afectan el comportamiento hacia el consumo/uso de los productos/servicios.

Es importante saber además que entre las fuerzas competitivas cercanas a la industria se destacan:

- **Demanda:** tamaño del mercado y tendencias futuras. Principales segmentos y necesidades a satisfacer, potencial de cada segmento, sensibilidad al precio y características socio-demográficas de los clientes actuales y potenciales.
- **Competencia directa:** entender el comportamiento de los competidores estratégicos a partir de identificar la importancia de su participación en el

mercado, su oferta, los segmentos que atiende, su posicionamiento, el nivel de precios de sus productos, la calidad de los mismos, los canales utilizado y las tecnologías utilizadas.

- Competidores potenciales: evaluar aquellas compañías que sin ser competidores directos en la actualidad, están en condiciones de satisfacer en el corto o mediano plazo, de manera similar, las necesidades y aspiraciones que nuestros productos/servicios satisfacen. Es de esperar que los mercados electrónicos faciliten una manera diferente de satisfacer las necesidades actuales y eventualmente generen nuevos mercados que no se pueden satisfacer con la estructura de hoy.
- Sustitutos: identificar las empresas que desempeñan su actividad en la comercialización de productos y servicios que podrían eventualmente remplazar a los nuestros en las preferencias de los consumidores.
- Proveedores: el análisis se concentra en el poder de negociación que tenemos frente a nuestros proveedores y qué oportunidades y amenazas plantea la estructura de abastecimiento actual. Cuál es el grado de adopción de modalidades soportadas en tecnología para disminuir costos de abastecimiento e inventarios.

Finalmente, una vez recopilada la información referida al contexto interno y externo, se puede construir una matriz F.O.D.A., que tiene como objetivo facilitar la individualización de cruces activos, resultantes de las siguientes situaciones:

- Una fortaleza del negocio permite capitalizar una oportunidad o defenderse de una amenaza del entorno en el corto plazo.
- Una debilidad de la empresa impide aprovechar una oportunidad de mercado o aumenta la vulnerabilidad del negocio ante una amenaza del contexto.

5.4.1.- Desarrollo De La Visión

Para avanzar en el planeamiento será necesario desarrollar una visión de e-Business y lograr consenso entre ella, los objetivos del negocio y los criterios de priorización para las nuevas iniciativas.

Tratándose de un proceso de cambio revolucionario, se deberá integrar un componente educativo para establecer entre los funcionarios de la empresa, un entendimiento de base homogéneo de las tendencias tecnológicas y en particular de Internet. En esta etapa habrá que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Tendencias en Internet, experiencia de consumidores y educación a ejecutivos del modelo de e-Business.
- Desarrollo de la visión y los objetivos de e-Business de la empresa.
- Creación de nuevas iniciativas de Internet.
- Categorización de iniciativas actuales y propuestas en distintas agrupaciones de riesgo / retorno.
- Desarrollo del criterio de priorización (coherencia estratégica, financiera, entre otras) para todas las iniciativas.

5.4.2.- Proyectos Prioritarios

Se deberá realizar investigaciones adicionales, que sumadas al análisis para el desarrollo de proyectos de Internet serán utilizadas para verificar cada iniciativa.

Sólo los proyectos que estén más alineados con los objetivos generales y la visión podrán pasar a la fase de diseño e implementación en el corto plazo. Dicha fase podrá incluir actividades como:

- Evaluación de las iniciativas nuevas y las actuales contra los criterios de priorización establecidos en la etapa anterior.
- Desarrollo de un listado de proyectos de alta prioridad.
- Desarrollo de los planes, ingresos, costos, inversiones, para cada uno de los proyectos definidos como prioritarios.

5.4.3.- Parte Final

Ya para finalizar podemos concluir que una estrategia de e-Business debe contener al menos lo siguiente:

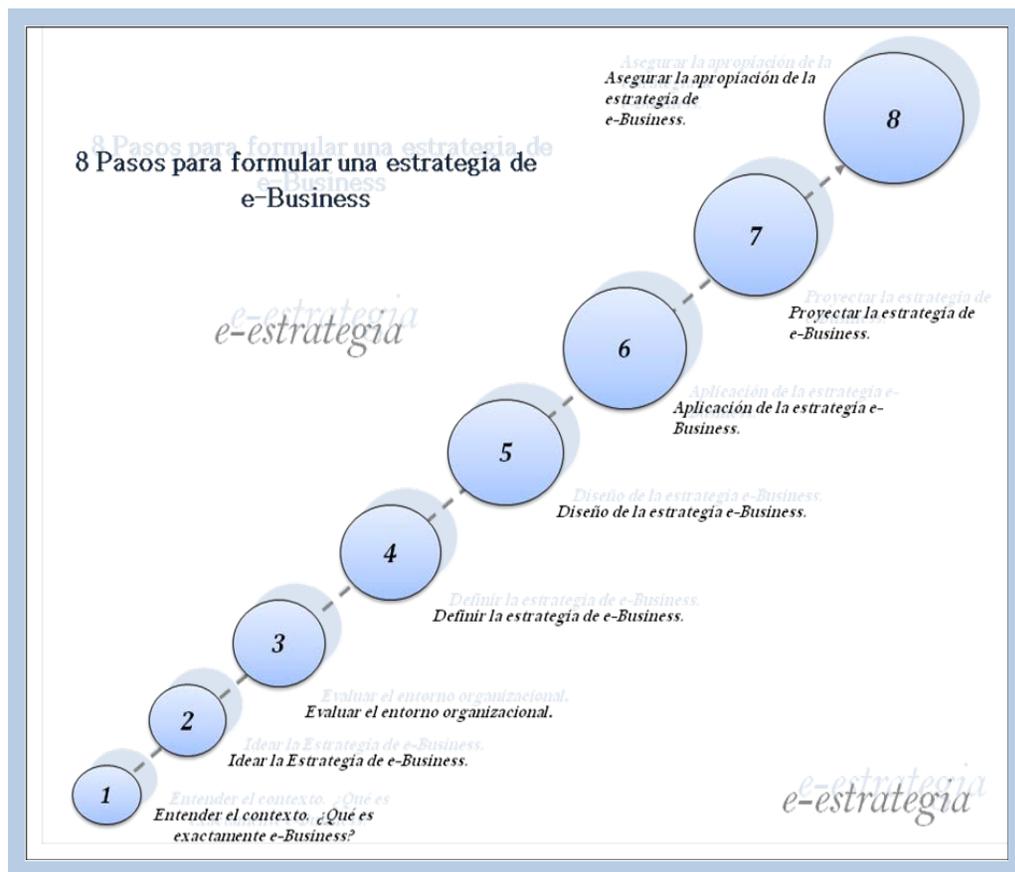
- Definición de una visión de e-Business, que incluya pero no se limite a los objetivos del negocio, el posicionamiento de la compañía en el mercado y los atributos del negocio.
- Evaluación de la capacidad actual de la empresa para encarar proyectos en la Web.
- Criterios de selección de iniciativas de e-Business a nivel corporativo y a nivel de línea de negocios.
- Un listado de iniciativas de Internet, priorizado en función de la visión y los criterios de selección definidos.
- Un cronograma de realización de los proyectos.

Es muy importante tener en cuenta el elevado riesgo que implica ignorar los impactos que Internet puede generar en todas las áreas de negocios.

Independientemente del modo en que cada empresa planifique su estrategia de e-Business, lo fundamental es generarla desde una posición de protagonismo y promoción del cambio, en lugar de ser un espectador, excluido de la acción.

A continuación se presenta una nueva propuesta para formular una estrategia de e-Business exitosa en 8 pasos:

Figura N°5 Propuesta para formular una estrategia de e-Business exitosa en 8 pasos



En tal sentido:

Paso Nro. 1: Entender el contexto: ¿que es exactamente e-Business?

El punto de partida debe empezar por tener una noción exacta respecto a esta pregunta. El e-Business es cualquier proceso de negocios efectuado a través de Internet y que el mismo tiene la capacidad de afectar de manera significativa todas las operaciones de la empresa, todas sus relaciones ya sean internas o externas. Se debe tener claro que el e-Business no es solo compra-venta por la web, saber que va más allá y que otorga a la organización una ventaja competitiva asegurada en la era actual donde la información, las fluctuaciones del mercado, la globalización y las exigencias del cliente reinan. La organización debe saber incorporar el uso estratégico de las NTIC para interactuar con clientes, socios, proyectos y demás a través de la comunicación múltiple que brinda el e-Business.

Paso Nro. 2: Idear la Estrategia de e-Business:

Las organizaciones antes de iniciar esfuerzos y comprometer recursos, deben saber idear y planear de manera correcta el proceso de formulación de la estrategia. Se debe evaluar la situación que enfrenta la empresa y el momento por el cual atraviesa, esto debido a que el proceso deberá ajustarse a las actividades diarias. Es necesario dedicar tiempo a la definición de metas en la formulación y los puntos de chequeo que involucrará para garantizar que va avanzando en la dirección correcta, esto será útil para evitar esfuerzos innecesarios. Se puede presentar el caso de emprender iniciativas de e-Business sin considerar el esfuerzo que requerirá diseñar la estrategia y terminar abandonando el objetivo; es por esto que para evitar dichas situaciones se debe dedicar tiempo a saber cual es la forma ideal de abordar el desarrollo de la estrategia.

El idear una buena estrategia puede empezar por saber considerar los aspectos resaltantes, por listar las actividades que se deberán realizar, por consultar aspectos

que aun no se dominen, y en definitiva por hallar las posibles alternativas que nos lleven a la estrategia necesaria para la organización.

Es necesario plantear preguntas que ayuden a identificar la forma de formular la estrategia. Preguntas como: ¿Cómo se realizará el entendimiento del negocio?, ¿Qué herramientas utilizar para lograr este entendimiento?, ¿de que tiempo disponemos para lograr este entendimiento?, ¿Cómo verificar los avances en la formulación?, ¿de que tiempo disponemos para completar la estrategia?, ¿Qué personas deben intervenir en estas actividades?, ¿Qué conocimientos necesitamos para formular e implementar la estrategia?; de allí se empieza a describir la forma de iniciar el desarrollo de la estrategia.

Paso Nro. 3: Evaluar el entorno organizacional:

Se debe saber identificar el potencial y las debilidades de la empresa, evaluando su estrategia actual. Esto capacita a la empresa a evaluar su capacidad y a definir objetivos concretos de e-Business.

La organización debe conocer lo que esta pasando tanto dentro de la empresa como fuera de ella, esto para identificar los aspectos internos como externos que indiquen como proceder. El analizar estos factores permitirá realizar la mejor recomendación, sobre el uso de Internet y otros canales electrónicos.

Nuevamente se hace necesario formularse preguntas para facilitar la realización de la estrategia. Preguntas como: ¿Qué están haciendo los proveedores, los clientes y la competencia en torno al tema e-Business?, ¿Que buscan en el largo plazo?, ¿Qué avances tecnológicos se han dado últimamente en su sector?

El comprender que pasa tanto dentro como fuera de la organización significa lograr claridad sobre los cambios que están ocurriendo entorno a la organización, sus causas e impacto. En otras palabras significa entender la evolución en las fortalezas y debilidades de la empresa y como ellas se verán apoyadas por la estrategia de e-Business.

Paso Nro. 4: Definir la estrategia de e-Business:

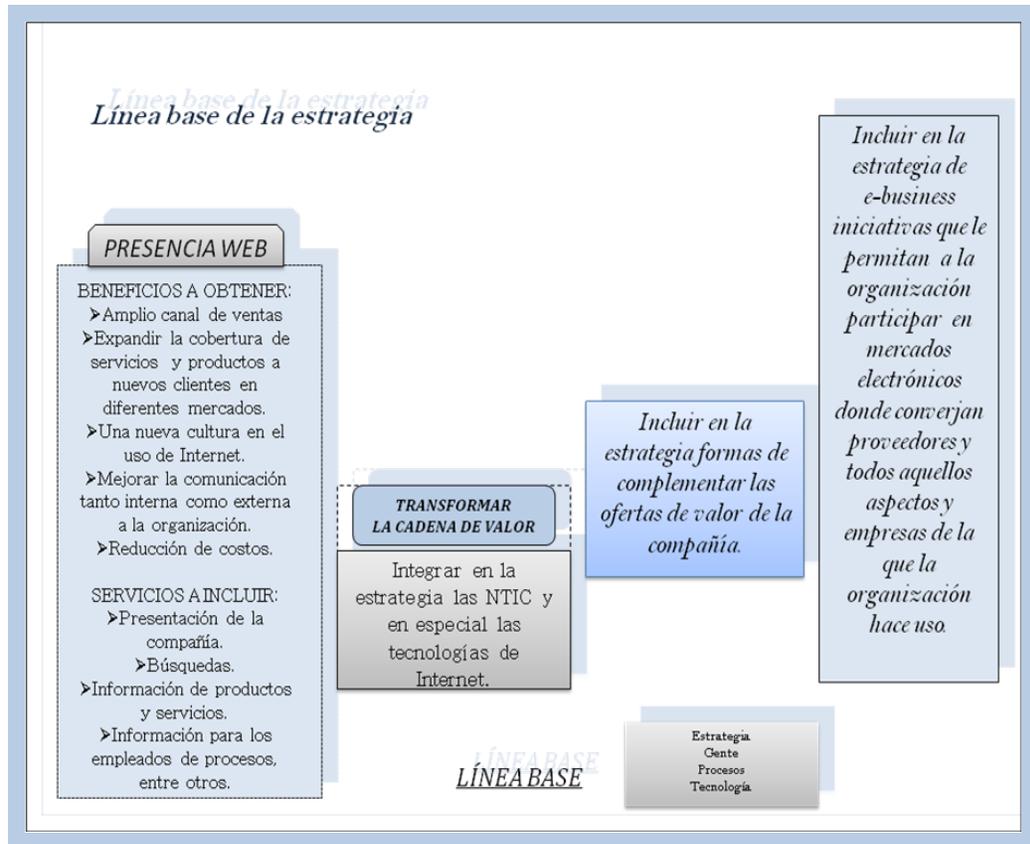
Se debe definir una estrategia de e-Business que contenga los procesos a mejorar, las tecnologías a emplear y la forma de operar y prestar los servicios, de acuerdo a la imagen e identidad de la organización.

Se debe generar un plan de mejoramiento y una línea base para la estrategia. Se deben listar ideas y organizarlas de acuerdo a su prioridad y por supuesto analizarlas y estructurarlas de manera tal que constituyan una línea de continuidad a largo plazo. Para definir la línea base, es apropiado contrastar la situación del entorno y el estado de la compañía, evaluando la estrategia actual del negocio frente los cambios identificados, para definir cursos o rutas alternativas de acción. Este esfuerzo debe concluir, definiendo cuales de los aspectos representan oportunidades al desarrollarlos con el uso de canales electrónicos y detallando aquellos en los que se va enfocar inicialmente la organización.

Nuevamente es importante formularse preguntas como: ¿Qué áreas del negocio se pueden beneficiar con el uso de las NTIC?

Con el siguiente gráfico podemos ver una línea base de la estrategia de e-Business y contrastar un poco lo antes dicho:

Figura N° 6. Línea base de la estrategia de e-Business



Paso Nro. 5: Diseño de la estrategia e-Business:

Una vez definido los cambios es necesario diseñarlos. El diseño implica cambiar la forma en la que opera la organización. Una aproximación sencilla al diseño puede empezar por sugerir revisar los segmentos de clientes, esto debido a que ellos serán directos beneficiarios de los servicios implantados, revisar los canales con que cuenta la organización para atenderlos y los canales electrónicos más adecuados para ofrecer nuevos servicios a estos segmentos.

El diseño de la estrategia de e-Business debe enfocarse en el análisis y modificación de procesos y de tecnologías requeridas. Se deben revisar los procesos

actuales de la organización, identificando que actividades se ejecutan para atender las diferentes solicitudes de los diversos clientes.

Se deben formular preguntas como: ¿Qué sucede desde la solicitud del servicio por parte del cliente hasta la entrega del mismo?, ¿Qué áreas de la empresa participan en este proceso?, ¿que actividades son comunes a diferentes procesos?

En una fase inicial de aplicación de canales, se cambian los procesos actuales que no son radicalmente diferentes a los ya existentes, pero que si representan una nueva forma en que la organización asume el día a día. Los procesos que normalmente se rediseñan en esta fase, están relacionados con mercadeo, ventas, gestión de ordenes de compras, de pedidos, servicio al cliente y abastecimiento.

En una fase de integración de cadena de valor, se requiere un cambio radical en la forma de ver los procesos. Los procesos ya no son vistos como conjuntos de actividades al interior de la empresa, si no que vinculan actividades realizadas en otras organizaciones como proveedores y socios de negocios. El proceso pierde su carácter interno; por lo que están en su gran mayoría completamente automatizados.

El diseño también incluye identifica la arquitectura tecnológica que soportará a la estrategia de e-Business. El objetivo es diseñar el esqueleto tecnológico de toda la operación. La arquitectura tecnológica dará un vistazo a los aspectos requeridos por la estrategia de e-Business.

Adicionalmente los siguientes aspectos forman parte de lo que debe estar claro en cuanto a componentes tecnológicos se refiere: Seguridad que requiere la información, nivel de disponibilidad de los servicios, entre otros. Finalmente, es fundamental asegurar que los resultados del diseño son claros y entendidos.

Paso Nro. 6: Aplicación de la estrategia e-Business:

Aquí se hace necesario implementar los cambios en los procesos, en la tecnología y en todos los involucrados.

La modificación de procesos, inicia con una documentación de los procesos actuales para los servicios que se van a habilitar y la ubicación de los mismo dentro del modelo de procesos globales de la organización. Se debe determinar el flujo de información, documentos y los costos involucrados en su realización.

Luego se continúa con la revisión del proceso, buscando formas alternativas y optimizadas de reorganizarlo; aprovechando las oportunidades que los canales electrónicos ofrecen. Esto incluye además, la reubicación de actividades humanas y la definición de necesidades de capacitación para el proceso modificado. Posteriormente se evalúan los productos y servicios buscando la facilidad en su fabricación y mantenimiento. A esta tarea le sigue el desarrollo de las soluciones de tecnologías necesarias, y finalmente la preparación de pruebas, donde se realicen simulaciones que integran gente, aplicaciones y los procesos rediseñados.

Dados los niveles de complejidad inherentes a estos cambios, es conveniente planificar la aplicación de tal manera, que permita realizar cambios paulatinos; que aborden la solución con resultados exitosos.

Los planes detallados, las revisiones constantes y la evaluación objetiva sobre el avance, son fundamental para garantizar el entendimiento total y el éxito de la aplicación de la estrategia de e-Business. En este punto, la estrategia pasa a convertirse en hechos concretos, lo que conlleva un alto riesgo de perder el foco con los detalles técnicos y los problemas derivados de la reestructuración del proceso. El siguiente paso consiste en proyectar la estrategia.

Paso Nro. 7: Proyectar la estrategia de e-Business:

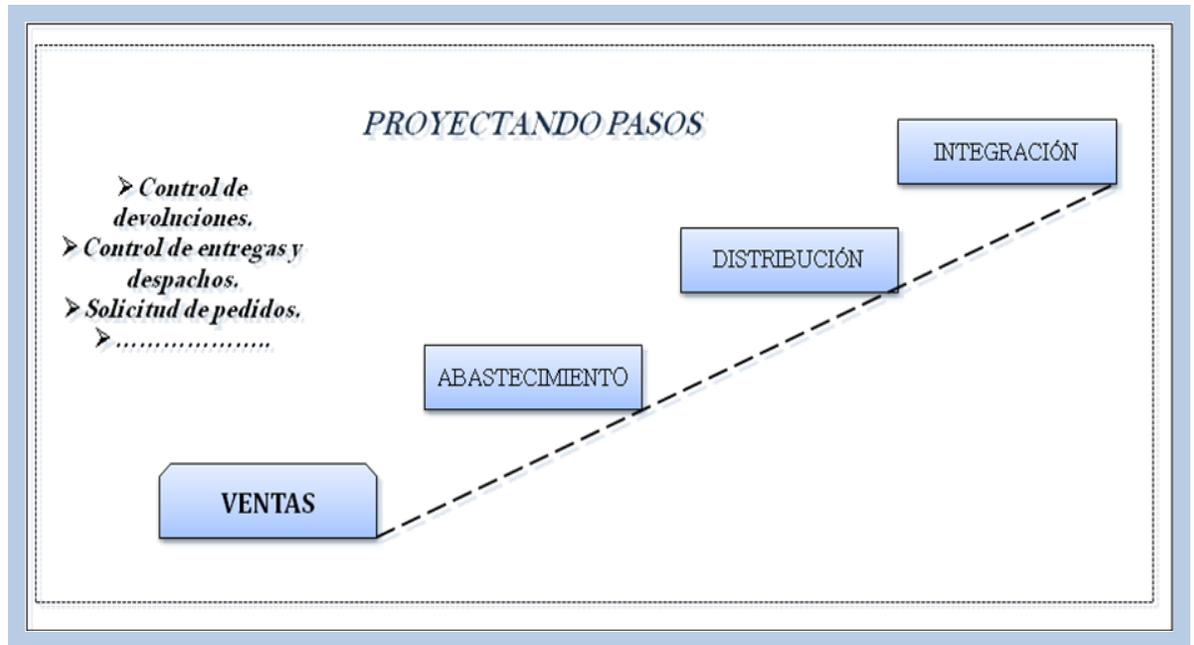
Aquí se hace necesario garantizar la continuidad de la estrategia; es por ello que se deben preparar los siguientes pasos. Para definirlos es necesario revisar la visión general y evaluar los resultados obtenidos. En esta evaluación, se deben identificar los aspectos que constituyeron fortalezas y los problemas que dificultaron la labor en los pasos anteriores, con el fin de corregir posibles errores para el siguiente punto de la estrategia y apropiar conocimientos a partir de las experiencias que culminan. Es necesario garantizar que no se cometan los errores iniciales.

Es importante tener en cuenta que tanto el entorno de la empresa como su situación interna cambian, por lo que al realizar la proyección, es conveniente validar la pertinencia y oportunidad de las alternativas definidas al iniciar su estrategia. Seguramente los cambios del entorno, sumados a la experiencia adquirida en el proceso, son elementos para ajustar el siguiente paso.

Luego se deben definir los nuevos paquetes de servicios. Hay varias vías para realizar esta tarea. Una de ellas es llevar los servicios ya implementados a un mayor nivel de profundidad, es decir, agregar mayor automatización a los procesos y aplicaciones. En otras palabras, aquellos con lo que la organización esta haciendo presencia, llevarlos a una mayor integración con los sistemas de negocio. Otra vía es seleccionar nuevos servicios que por su importancia ayudan a lograr posiciones estratégicas. Finalmente se puede lograr una combinación entre las dos, de manera tal que la estrategia fortalezca las iniciativas ya implementadas y presiones la creación de nuevas oportunidades para la empresa, derivada de canales electrónicos.

A continuación se muestra un grafico con el que se proyectan pasos siguientes en la implementación de la continuidad de la estrategia de e-Business:

Figura N° 7. *Proyectando Pasos*



Paso Nro. 8: Asegurar la apropiación de la estrategia de e-Business:

El último paso consiste en acompañar las actividades para asegurar su apropiación por parte de la organización. Implica hacer el seguimiento y participar activamente en la adopción de los resultados de la estrategia. Sugiere el monitoreo de la implantación de las mejoras y la medición constante del impacto positivo y negativo de los nuevos servicios y de la nueva forma de llevar a cabo los procesos.

Se debe empezar a crear un cambio en la dinámica mental de la gente. Es necesario lograr que la organización apropie la nueva forma de trabajo. En otras palabras, que ésta incluya los medios aportados por la estrategia como parte de sus hábitos de acción. Lograr hábitos que caractericen el comportamiento organizacional, conlleva un proceso que va desde la experimentación con los nuevos paradigmas, procesos y tecnologías, seguida de una repetición constante de dicho

comportamiento, hasta alcanzar la costumbre, y finalmente con su profundización convertirlos en principios que determinan los hábitos al actuar. Cabe destacar que esta no es tarea fácil en los procesos de cambio.

Pero en una estrategia de e-Business, el reto va más allá de asegurarse que la gente apropie un cambio en un proceso, o se capacite para consultar un pedido a través de un sistema por medio de los canales electrónicos. Implica enseñar al factor humano a reformular constantemente los paradigmas de trabajo, y con ello lograr una dinámica de cambio en la mente de las personas.

Es necesario mantener control, monitoreo y ajustes permanente. Se debe poner en práctica los cambios en el proceso, conjuntamente con la tecnología que asegure que las herramientas implantadas son interiorizadas por la organización y serán utilizadas para mejorar su desempeño.

Se debe dar soporte a las actividades de iniciación puesto que en un principio aparecerán muchas dudas, sobre la nueva operación, hasta que la curva de aprendizaje de las nuevas herramientas y procesos se haya alcanzado. Por lo tanto es conveniente, mantener un equipo continuo de soporte, para atender las dudas o solicitudes de información que garanticen la fluidez de los nuevos servicios y manera de operar.

Es importante además registrar información que permita evaluar periódicamente los beneficios obtenidos y comunicar los resultados a todos los involucrados. Para ello se necesita definir un esquema de niveles de servicio, que le permita medir el desempeño de los servicios implantados, canalizar las energías y la percepción sobre los beneficios de las mejoras o los problemas encontrados; es fundamental para evitar que se afecten las expectativas de todo el equipo.

Ya para finalizar, es vital tener en cuenta, que aun que los pasos para desarrollar una estrategia de e-Business en la organización has sido propuestos y constituyen una guía de acción, no garantizan un cien por ciento de éxito; esto debido a que hay aspectos adicionales, como por ejemplo, el construir una base solida mientras se avanza, el cambio constante, la habilidad para reducir la incertidumbre, así como la capacidad para minimizar la complejidad paulatinamente, se convierten en factores determinantes para hacer rentable la estrategia de e-Business.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la información y el análisis obtenido en el estudio del e-Business como herramienta para un nuevo enfoque de competitividad para las organizaciones, se señalan las siguientes conclusiones:

Cuando se habla del término e-Business, se debe considerar un nuevo mundo social, económico, jurídico, entre otros, que ha propuesto un nuevo contexto existencial: la Sociedad de la Información.

El uso de la tecnología desempeña un papel determinante en la competitividad de las organizaciones y es uno de los factores intangibles que plantea mayor dificultad en su gestión.

Podemos decir con toda certeza que actualmente el e-Business cumple una importante función de materialización empresarial sobre una base virtual, de las Nuevas Tecnologías de La Información y las Comunicaciones, para lograr un aumento de utilidad en su aplicación a la acción de gestión empresarial. Así como también genera una modificación de la competencia, facultando a las empresas que nunca habían tenido tantas posibilidades de aportar al mercado nuevas ideas, modelos de negocios más eficientes, captación de recursos, valorización, e incluso en el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) para ser capaces de convertirse en competidoras de las grandes empresas y atraer nuevos clientes de todo el mundo.

El e-Business es mucho más que tener ubicada una empresa en Internet, dotándola de los medios de hardware y software adecuados, es una nueva forma de hacer negocios y organizar el trabajo, relacionarse con los demás (empresas, clientes, empleados, inversores, gobierno) e involucrarse en todos los procesos de la misma.

En concreto, el e-Business plantea un nuevo mundo socioeconómico y relacional entre organizaciones (Business to Business), entre consumidores o clientes en el interior de un país o fuera del mismo (Business to Consumer), también afectando las tareas y funciones de la organización es sus relaciones con el gobierno (Business to Government), entre otras.

Las estrategias se fundamentan principalmente, en la mejor definición de las metas y objetivos de la organización con el fin de mantenerla firme, tanto en el mercado, como frente a sus competidores. El diseño de la estrategia comprende tanto el análisis interno como externo de la organización, en donde los objetivos que se pretenden alcanzar deben estar alineados con la misión de la misma. Es por ello, que las organizaciones deben tener definido quiénes son, donde están y hacia dónde se dirigen.

Existen cuatro elementos que son claves para la formulación de estrategias, dos de ellos internos, en donde se encuentran las debilidades y fortalezas de la organización y dos externos donde se encuentran las oportunidades y las amenazas.

Podemos ver un incremento del número de empresas que han apostado por la adopción de herramientas del e-Business que ayuden a la gestión de la empresa, tanto en el logro de los objetivos, como en el de adquirir ventajas competitivas sostenibles, ya que éste brinda una reducción generalizada de costos, aumento de la gestión y del nivel organizativo de la empresa.

Aun cuando el número de empresas que emplean las estrategias del e-business ha aumentado en los últimos años, todavía son porcentualmente muy bajas comparadas con el nivel empleado por otros países de Latinoamérica.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones formuladas anteriormente se recomienda lo siguiente:

Que las empresas se integren a la nueva sociedad de la información como estrategia competitiva para el mejoramiento en su actividad laboral.

La tecnología es un factor clave para afrontar con éxito estos tiempos, acentuando la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces. En tal sentido la tecnología junto con sus innovaciones es un elemento necesario para las organizaciones que simplemente desean seguir siendo competitivas o buscar ventajas.

Para tener un e-Business, es necesario contar con todo un respaldo de tecnologías de información, así como indiscutiblemente es imprescindible la estrategia debido a que el empleo de Internet en la organización es una proposición de alto riesgo. Puede ser un arma de doble filo, pues puede conquistar un enorme mercado o puede acabar con la compañía, es por ello que debe estar ligado con una disciplina y un proceso estructurado.

Se recomienda que las organizaciones implementen el e-Business como estrategia para hacer negocios, organizar aun mas el trabajo y relacionarse con los demás empresas, clientes, empleados, inversores, gobierno e involucrarse en todos los procesos de la misma, tanto en el interior como el exterior del país.

Las organizaciones deben diseñar estrategias que le permitan innovar su gestión empresarial, enfocada a determinar de manera anticipada todas aquellas

oportunidades de negocios que le van a permitir mantener el éxito y desarrollar todos aquellos factores y acciones necesarias para crear una ventaja competitiva sostenible y perdurable en el tiempo.

Para la formulación de estrategias, las empresas deben tomar en cuenta los cuatro elementos de la matriz FODA, para desarrollar correctamente las políticas y objetivos realizables.

Hoy por hoy las organizaciones viven en un ambiente de transformaciones donde impera la economía digital, por tal razón se recomienda que se incorporen en el nuevo mundo de las Tecnologías de la Información y Comunicación y adopten las herramientas del e-Business como estrategias competitivas para lograr optimizar la gestión empresarial, generando una evolución en la competencia de modelos de negocios más eficientes y mejorando así las relaciones socioeconómicas entre organizaciones, clientes y proveedores que permitan el éxito dentro de un mercado competente como el de hoy.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

ARIAS, F. 1999. El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. Episteme: Venezuela.

ARIAS, F. 2006. El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 5ta. Edición. Episteme: Venezuela.

CASTELLS, M. 1998. La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. Editores, s.a. de c.v.: México.

CLARET, A. 2007. Como hacer y defender una tesis. 6ta. Edición ampliada. Editorial Texto, C.A.: VENEZUELA.

GÓMEZ, A. 2003. Las claves de la Economía Digital; una reflexión sobre los nuevos retos que deben afrontar las organizaciones en la sociedad de la información. Editorial Color S.A.: México.

GUTIÉRREZ, E. y RIVERO, G. 2007. La visión del Empresario Competitivo. Trabajo de Curso Especial de Grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

MONTEVERDE, A. 1992. Estrategia para la Competitividad Internacional. Editorial Macchi: Argentina.

PORTER, M. 1985. Estrategias Competitivas. Editorial Continental, S.A.: México.

PORTER, M. 1990. La Ventaja competitiva de las naciones. Plaza James Editores: España.

PORTER, M. 2003. Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto: España.

ROBBINS, S. y COULTER, M. 1996. Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.: México.

Tapscott, Don. (1997). *La Economía Digital*: las nuevas oportunidades y peligros en un mundo empresarial y personal interconectado en red. Editorial: Mc Graw-Hill.

Gómez, Álvaro. (2003). *Las claves de la Economía Digital*: una reflexión sobre los nuevos retos que deben afrontar las organizaciones en la sociedad de la información. México: Editorial Color S.A.

Directorio de páginas web:

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/comunicarte/2004/octubre.html>,
(marisa avogadro. NTIC, CONVERGENCIA, TECNOLOGÍA. ALGUNA APROXIMACIONES)

<http://www.ciscoredaccionvirtual.com/redaccion/netimpact/documentos/financiero.pdf>
f (Empresas latinoamericanas elevan competitividad e ingresos con mayor inversión en Tecnología de la información) Marvella Colín.

<http://www.monografias.com/trabajos15/comercio-electronico/comercio-electronico.shtml> (GALAZAR, CESAR. Tributación en el comercio electrónico).

HERNÁNDEZ, OSCAR. La globalización, el comercio electrónico y Venezuela en el nuevo milenio.

<http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/60-competitividad-frente-a-las-relaciones-internacionales-2.htm> (Autor: Alberto Núñez Mendoza)

<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml> (EVELYN LOPEZ- OBJETIVOS ORGANIZACIONALES)

<http://www.monografias.com/trabajos33/la-estrategia/la-estrategia.shtml> (Felipe Alarcon Palacio. LA ESTRATEGIA)

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

<http://es.wikipedia.org/wiki/ventaja.comparativa>

<http://www.todotiempopasadofueanterior.blogspot.com/search/label/NTIC%3A%20Qu%C3%A9%20son%3F>

<http://www.arues.com/queesinternet.htm>

http://www.aulaclie.es/internet/f_internet.htm

http://www.readygo.com/eb_spanish/act02/01act02.htm

<http://www.virtualb.com/ebusiness.php>

<http://www.razonypalabra.orp.mx>

<http://www.capacinet.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIV.html>

<http://www.definicion.org/competencia>

<http://www.definicion.org/competitividad>

<http://www.definicion.org/estrategia>

<http://www.ordonez-bianco.com/servicios/planeamiento.asp>

http://www.panactual.com/noticias_detalle.asp?noti_code=43044

<http://www.rie.cl/?a=30567>

http://www.uventas.com/ebooks/analisis_foda.pdf

<http://www.worldbank.org/depweb/beyondo/beyonds/glossary.html>

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	E-business: Un nuevo enfoque de competitividad para las Organizaciones
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Br. José M. Lemus R.	CVLAC	16.484.827
	e-mail	
	e-mail	
Br. Marlon S. Barreto S. C.I.:	CVLAC	11.830.741
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Bussines
Negocios por Internet
Internet

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Escuela de Administración	Contaduría

Resumen (abstract):

Cada día nos estamos familiarizando más con lo que ha de llamarse la Nueva Economía o la Economía Digital; la misma sólo ha sido posible gracias a los avances tecnológicos. En esta Nueva Economía cada persona y cada organización es capaz de interactuar con otros en todo momento y en cada lugar; su principal característica es que es una economía global donde la producción y gestión de bienes y servicios se organiza a nivel planetario y en donde el conocimiento es la base para la productividad y la competencia. En tal sentido la Economía Digital es aquella que se basa en un nuevo escenario en donde la información y el conocimiento son la clave del éxito. Las organizaciones para poder sobrevivir en esta Nueva Economía en donde la competencia se incrementa, deben buscar medios alternativos como los que brinda el Internet. Es por esto que el e-Business o Negocio Electrónico se perfila como la alternativa para sobrevivir en un mundo global producto de la Economía Digital. El e-Business no es más que la integración del negocio de una empresa por medio de Internet. Cabe destacar que el e-Business no debe verse como un negocio de tecnologías de las empresas, es el reto de un nuevo modelo de negocio y el cambio estratégico de las empresas, de las industrias, de los mercados y en general de la economía. Es importante entender que cuando se habla de e-Business, se hace referencia al modelo de economía digital donde se integran transacciones business to business, business to consumer, business to government, business to employee, entre otros conceptos, lo que permite construir un modelo competitivo de cara al cliente, a los accionistas, a la empresa y socios de negocios mediante un enfoque visionario que soporte los objetivos estratégicos de negocio en la organización.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Prof. Rafael García	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	10.462.247
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2008	04	16
------	----	----

Lenguaje: Spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-LemusyBarreto	Application/Word

Alcance:

Espacial : Sucre Udo Cumana

Temporal: 5 años

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Contaduría

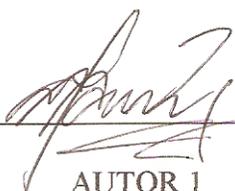
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo de Sucre

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que puedan derivarse de patentes industriales o comerciales. Solo le damos el derecho de publicar el resumen de dicho trabajo.



AUTOR 1

José M., Lemus R.

C.I: 16.484.827



AUTOR 2

Marlon S., Barreto S.

C.I: 11.830.741



JURADO 1

Prof. Rafael García.

C.I: 10.462.247

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS



125

