



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS
ORGANIZACIONES ANTE LA NUEVA ECONOMÍA**

**ASESOR ACADÉMICO
Dra. Damaris Zerpa de Márquez**

**AUTORES
Gamardo C. Jesús A. C.I. 17674778
Rondón M. Manuel J. C.I. 16817635**

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

Cumaná, Marzo de 2008



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS ORGANIZACIONES ANTE LA NUEVA ECONOMÍA

AUTORES

Gamardo C. Jesús A. C.I. 17674778

Rondón M. Manuel J. C.I. 16817635

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 siete días del mes de Marzo de 2008

Profesora

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor

INDICE

DEDICATORIA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
LISTA DE CUADRO	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.1. Planteamiento del problema de investigación.....	3
1.1.2 Objetivos de la investigación.....	14
1.1.2.1. Objetivo General.....	14
1.1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.1.3. Justificación de la investigación.....	15
1.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.2.1. Nivel de la investigación.....	16
1.2.2. El diseño de la investigación.....	16
1.2.3. Técnicas e instrumentos de recolección.....	17
1.2.4. Análisis e interpretación de la información	17
CAPÍTULO II	18
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES	18
2.1 Organizaciones.....	18
2.2 Planteamiento estratégico en las organizaciones	21
2.2.1 Planificación estratégica.....	24
2.2.1.1 Los estrategas.....	24
2.2.1.2 El direccionamiento estratégico.....	25
2.2.1.3 El diagnóstico estratégico.....	26
2.2.1.4 Opciones estratégicas.....	26
2.2.1.5 La formulación estratégica.....	26
2.2.1.6 La auditoría estratégica.....	27
2.2.2 Ejecución estratégica.....	28
2.2.3 Evaluación estratégica.....	28
2.3 Características complementarias de los procesos estratégicos.....	29
CAPÍTULO III.....	32
NUEVA ECONOMÍA	32
3.1 Antecedentes de la investigación	32
3.2 Nueva economía.....	34
3.2.1 Principios fundamentales en la nueva economía	36
3.2.2 La Red Internet.....	37
3.2.3 Extranet	41
3.2.4 Redes Internas	41
3.2.5 E- bussines (Negocio Electrónico):.....	41

3.2.6 E-learning (Aprendizaje Electrónico):	42
3.2.7 E- market (Mercado Electrónico).....	42
3.3 Nueva Economía y Legislación Venezolana.....	43
3.4 Glosario de términos	56
CAPÍTULO IV	58
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS ORGANIZACIONES ANTE LA NUEVA ECONOMÍA	58
4.1 Elementos internos y externos a ser analizados en las organizaciones ante la nueva economía.....	58
4.2 Elementos de la visión, misión y el conjunto de valores de las organizaciones en la nueva economía	65
4.3 Parámetros que deben considerarse en la determinación de los objetivos de las organizaciones en la nueva economía.....	69
4.4 Estrategias para las organizaciones ante la nueva economía	72
4.5 Acciones estratégicas que deben asumir las organizaciones ante la nueva economía	76
4.6 Pautas para la implantación de la estrategia en la nueva economía.....	80
4.7 Indicadores para evaluar estrategia en las organizaciones en la nueva economía	84
CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	89

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por darme sabiduría, fortaleza, inteligencia, perseverancia en todo momento de mi vida.

A mi madre: Luisa Castillo de Gamardo, por haberme dado la vida

A mi Padre: Alfredo Gamardo León, por haberme enseñado a luchar por lo que quiero.

A mis hermanos por su apoyo y enseñanza, y que siempre están hay cuando se les necesita.

A mis abuelos que todavía influyen en mi vida Abigail Brito y Luis Castillo por su incondicional apoyo.

A la memoria de mis abuelos: Ángel Gamardo y Evelia León que aunque no están presentes, siempre los llevo en mi corazón, este triunfo es para ustedes. Nunca los olvidaré.

A mis tíos por su apoyo a lo largo de mi formación profesional.

A mis amigas y amigos, por su compañía, amistad, apoyo y por haber compartido momentos muy gratos.

Jesús Gamardo

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro a mi Dios, por darme la vida, sabiduría y serenidad necesaria para tomar mis propias decisiones y alcanzar con éxito mis sueños.

A mis padres Angeles y Manuel por su incondicional apoyo y ayuda a lo largo de toda mi carrera.

A mis abuelos Cesar y Gardenia por que fueron los que me formaron desde mi niñez y todavía influyen en mi vida.

A mis tíos Anelys, Alicia y Cesar por su apoyo y enseñanza, y que siempre están hay cuando se les necesita.

A María Gabriela por que parte de este logro se lo debo a ella.

A mis primos que son parte fundamental en mi vida.

Manuel Rondón

AGRADECIMIENTO

Ante todo gracias a mi Dios Todopoderoso, ya que sin su presencia no podría haber hecho posible las metas propuestas a lo largo del camino.

A mis padres: Alfredo y Luisa quienes con su constancia y dedicación logran darme animo para seguir adelante.

A mis hermanos: Francisco, Ángel y Carolina por su apoyo a lo largo de mi carrera y de mi vida.

A mis tíos que siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas y siempre cuento con su ayuda para resolver mis problemas.

A todos mis amigos que me han acompañado en toda esta etapa de universitario en especial a mi compañero Manuel, Carlos, Ricardo, Vanessa, Milagros, Marvic y todos aquellos con los que he compartido.

A la Dra. Damaris Zerpa por su apoyo incondicional durante toda la realización de este trabajo.

Jesús Gamardo

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar siempre conmigo, llenándome de fuerzas y amor para seguir en la lucha.

A mis padres por su constante apoyo y su esfuerzo a lo largo de toda mi vida y en especial en esta etapa de universitario por ser mis guías y amigos.

A mis abuelos y tíos que siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas y siempre cuento con su ayuda para resolver mis problemas.

A mi novia María Gabriela por su paciencia y dedicación, la cual me ha ayudado mucho en mi formación y me ha hecho entender y organizar mi vida y en gran parte le debo mucho de este logro a ella.

A todos mis amigos que me han acompañado en toda esta etapa de universitario en especial a mi compañero Alfredo, Carlos, Ricardo, Vanessa, Milagros, Marvic y todos aquellos con los que he compartido.

A la Dra. Damaris Zerpa por su apoyo incondicional durante toda la realización de este trabajo.

Manuel Rondón

LISTA DE CUADRO

CUADRO N° 1.....	9
DIFERENCIAS DE LA VIEJA ECONOMÍA CON RESPECTO A LA NUEVA.	9
CUADRO N° 2.....	10
ESTADISTICAS MUNDIALES DEL INTERNET Y DE POBLACIÓN.....	10



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS ORGANIZACIONES
ANTE LA NUEVA ECONOMÍA**

AUTORES

Gamardo C. Jesús A. C.I. 17674778

Rondón M. Manuel J. C.I. 16817635

RESUMEN

La nueva economía es una economía global que funciona en tiempo real como una unidad en un espacio mundial, tanto para el capital como para la gestión del trabajo, la tecnología, la información o los mercados. Ésta se centra en la información del conocimiento como base para la productividad y la competitividad, la red es el nuevo sistema de organización y la producción y la gestión de bienes y servicios se organiza a nivel planetario; ésta tiene como eje fundamental la red internet. Por lo que, las organizaciones deben adaptarse a los cambios y exigencias que trae consigo la nueva economía. En este contexto se encuentra la gerencia estratégica, la cual se define como el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la organización en su arena de mercado para competir con éxito, satisfacer sus clientes y tener un buen desempeño. De allí que, el objetivo de esta investigación sea definir un planteamiento estratégico para las organizaciones ante la nueva economía. Para llevar a cabo este trabajo, se realizó una investigación de tipo documental, a nivel descriptivo y con fuentes de información secundarias. En tal sentido se encontró que las estrategias son necesarias en las organizaciones de hoy en día, para poder hacer frente a las variantes que trae consigo la nueva economía y poder ser competitivas y lograr establecerse en el mercado global y sobre todo alcanzar los objetivos propuestos en el corto y largo plazo.

INTRODUCCIÓN

La nueva economía es la nueva forma de hacer negocios, esta nueva forma de realizar operaciones comerciales integra a las economías nacionales en un mercado mundial, la cual se basa en la utilización de los nuevos factores productivos, es decir, la tecnología de la información y el conocimiento para desarrollar una economía global sin límites fronterizos y que permita realizar operaciones en tiempo real, ya sea en la misma región o en diferentes regiones. Permitiendo a las organizaciones, clientes, proveedores, entre otros, la facilidad de hacer transacciones económicas a través de la utilización de la red Internet, la cual constituye su herramienta fundamental.

La nueva economía trae una nueva forma de pensar, en la cual se mejora la prestación de bienes y servicios, gracias a las empresas inmersas en ella, que prestan servicios de 24 horas para satisfacer las necesidades de la sociedad. Ésta se apoya en las nuevas herramientas tecnológicas, rompiendo con los esquemas de la economía tradicional, que se basaba en sus inicios en la recolección y caza, pasando posteriormente a una economía de procesos de producción mecanizados para la elaboración de bienes, hasta llegar a la economía digital. En este proceso de cambio se encuentran inmersos los procesos estratégicos los cuales servirán para lograr la competitividad de la organización y su visión y misión en función del futuro.

De lo anteriormente planteado se desprenden las pautas necesarias para la realización de esta investigación, la cual permitió definir un planteamiento estratégico para las organizaciones ante la nueva economía.

La investigación se estructura formalmente en cuatro (4) capítulos perfectamente delimitado.

Capítulo I. Referente a las generalidades del problema, donde se expone el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y la metodología.

Capítulo II. Correspondiente al planteamiento estratégico en las organizaciones, en el cual se destaca el planteamiento estratégico y las características complementarias de los procesos estratégicos.

Capítulo III. Concerniente a la nueva economía, antecedentes de la investigación y glosario de términos.

Capítulo IV. Referido al planteamiento estratégico en las organizaciones ante la nueva economía. Finalmente, se presentan las conclusiones sobre la investigación realizada.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Según Hernández (1991:27), el problema de investigación es lo que se quiere saber o estudiar, el cual se formula de manera descriptiva, de forma que se diga cuál es el tema y el problema. Suele encabezar una propuesta de investigación. Es afinar y estructurar formalmente la idea de investigación, que puede ser en ocasiones de inmediato, casi automático o bien seleccionar un tema, que en este caso, sería el formular un problema con bases lógicas, el cual puede darse por observación de hechos o experimentos que puedan satisfacer las expectativas del investigador. De allí que, en el presente capítulo se trata lo relacionado con el planteamiento del problema, los objetivos, justificación, alcance y la metodología de la investigación. En este capítulo se señaló el cómo de la investigación desde la perspectiva teórica y conceptual; se precisaron los métodos y los procedimientos que se utilizaron durante el desarrollo de la investigación, por lo tanto, se trata lo relacionado con el nivel de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra técnicas e instrumentos de recolección y el análisis e interpretación de la información obtenida.

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Planteamiento del problema de investigación

Cada periodo de la historia humana ha estado organizado por una serie de fuerzas económicas que al final se han vendido a otro conjunto de fuerzas emergentes. Antes de que los seres humanos comprendieran los principios de la agricultura, las economías de cazadores y recolectores dominaban el mundo, posteriormente la revolución industrial condujo a la sociedad desde una economía agrícola tradicional hasta otra forma de economía tradicional, caracterizada por procesos de producción mecanizados para fabricar bienes en gran escala, es decir,

se pone énfasis en la fabricación y distribución de bienes y servicios tangibles (Zerpa, 2006:7).

Esta economía es la que se ha denominado como economía de la sociedad industrial, afincada en los antiguos motores de ésta, entre los que se encuentran la máquina de vapor, el motor de combustión a gasolina, la elaboración masiva de aceros en perfiles y planchas, el telégrafo entre otros. Basada en los factores productivos como lo son la tierra, el trabajo y capital; la información fluye de modo físico: dinero en efectivo, cheques, facturas, informes, mapas, fotografías, etc. A medida que transcurría el tiempo las empresas de esta economía se vieron afectadas por el fenómeno de la globalización y los constantes cambios que fueron surgiendo en las tecnologías.

Las empresas de la economía de la sociedad industrial, se caracterizaron principalmente por sus infraestructuras y por su mano de obra, de esta forma podían producir mayores cantidades de productos y almacenarlos para su venta y poder ser competitivas en un mercado. Las mismas estaban centradas en la compra de maquinarias industrializadas para poder luchar con los fenómenos tecnológicos y la globalización.

Hoy en día se está en presencia de una economía cambiante, una economía mundial, internacionalizada, en fin, la globalización de la economía, que según Andrés Suárez (2001:2) se denomina “proceso de progresiva integración de las economías nacionales en el marco del mercado mundial”. También puede definirse como un sistema económico el cual no está delimitado y no está enmarcado por las fronteras estatales.

La globalización es un término moderno usado para describir los cambios en las sociedades y la economía mundial, que resultan en un incremento sustancial del comercio cultural. Es el proceso por el cual la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados,

sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global (Mandel, 2007:68). La globalización obliga a competir de la manera inteligente posible, creando no solamente nuevos productos, sino creándolos con la mejor calidad y diversificándolos para desplazar a los inferiores.

La globalización es al mismo tiempo causa y efecto. Está impulsada e impulsa la nueva tecnología que posibilita la acción global, donde las redes computacionales permiten que las empresas suministren servicios las 24 horas, a medida que las solicitudes de los clientes se transfieren de una zona de tiempo a otra, sin que el cliente se dé cuenta de que el trabajo se realiza al otro lado del mundo. Se trata entonces, con el eje de la globalización y que le da a la tecnología una vez más la pauta como instrumento de desarrollo económico.

La tecnología resulta vital para las organizaciones, es una herramienta integrada en los procesos de las empresas; es un catalizador de innovación y transformación en las mismas. Es una herramienta indispensable para los empresarios, ésta les ayuda a tener una visión de mayor plazo y mejor control y así poder mantenerse en los mercados, que ha cambiado la manera de ver las cosas, las comunicaciones, negocios, la forma de comprar, la forma de vender y no solo esto sino también; la educación, la salud, el comercio; el crecimiento tecnológico, creando una nueva configuración global que trae consigo nuevos retos y complicaciones.

Es acá donde se inicia la aparición de la nueva economía, la cual tuvo sus inicios en los años 70 del siglo XX. Pero, el manejo de la denominación nueva economía se dió en los años 1990, para hacer referencia a las actividades económicas que se encontraban en la nueva era de la información.

La nueva economía es un término que fue acuñado a finales de los años 1990 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 en parte a la globalización económica (Mandel, 2007:153).

Según Luis Joyanes (1997:259), la nueva economía es una economía global, la cual funciona en tiempo real como una unidad en un espacio mundial, tanto para el capital como para la gestión del trabajo, la tecnología, la información o los mercados.

Así, la E-conomía, Nueva Economía, la Sociedad de la Información, la Era Digital, la Tercera Ola, la Economía en Red, Cibereconomía, Economía Digital, son considerados términos válidos para nombrar un nuevo escenario resultado de la convergencia de tecnologías y la aparición de Internet, caracterizado por el uso intensivo de las tecnologías en la casi totalidad de los sectores económicos y sociales, que ha tenido como principal consecuencia romper las reglas de la economía tradicional, haciendo posible desaparecer las limitaciones del tiempo y del espacio, así como modificar radicalmente la cadena de valor a través de procesos de innovación permanentes (<http://www.innovarium.com>).

Cuando se habla de nueva economía se hace referencia a una economía global, concreta en donde las empresas y negocios ponen su mirada en todo el planeta desde el punto de vista geográfico sin detenerse por las barreras formadas ante las limitaciones fronterizas y apoyadas en los sistemas de información en red.

La nueva empresa que está emergiendo es una empresa de tiempo real, la cual continua e inmediatamente se ajusta a las cambiantes condiciones de los negocios a través de la inmediatez en la información. Los bienes se reciben de los proveedores y los productos se despachan a los clientes, reduciendo o eliminando de esta manera la función de bodegaje y permitiendo que las empresas se desplacen de la producción masiva hacia la individualización en línea. Los

pedidos de los clientes llegan en forma electrónica y se procesan de manera instantánea.

Para Alejandro Hecht (2002:114), la economía digital impone en las empresas que requieren de un intenso nivel de interacción con sus clientes, que se gestione en red; esto no quiere decir que opere a través de Internet, sino más bien a través de una red de redes que interconecte a empleados, clientes, proveedores, contratistas, accionistas y todos aquellos entes relacionados con la empresa.

La nueva economía se afianza en nuevos motores tecnológicos como lo son el teléfono celular, la computadora personal, y la televisión satelital, etc. Así como también tiene como factores productivos los clientes, la competitividad y el conocimiento, y por último la información, la cual se halla en una forma digital. Cuando es digitalizada y comunicada a través de redes digitales, se abre un nuevo mundo de posibilidades, porque grandes cantidades de información se pueden concentrar o comprimir y transmitir a la velocidad de la luz y la calidad de la información puede ser mucho mejor que en las transmisiones análogas.

La nueva economía, tiene tres rasgos fundamentales, profundamente interrelacionados (Mandel, 2007:189):

- Se centra en la información y el conocimiento como bases de la producción, la productividad y la competitividad.
- En una economía global, la producción y gestión de bienes y servicios se organiza a nivel planetario.
- La red es el sistema de organización en la nueva economía.

Según Atkinson y Court (Hecht, 2002:104-105), existen diferencias de la vieja economía con respecto a la nueva, las cuales se muestran en el cuadro N° 1.

La nueva economía entonces no es la que viene, ya esta aquí, y se está dando o desarrollando de manera desigual si se comparan los países que están a un paso adelante con respecto a otros, sobre todo los Latinoamericanos que están en proceso de integrar a la nueva economía como un factor importante en su propia economía. El cuadro N° 2, muestra los datos estadísticos de los usuarios de Internet y de población en el mundo.

Los países latinoamericanos deben ponerse al día ante esta nueva era digital, debido a la impresionante velocidad de innovación tecnológica que penetra permanentemente en la producción de bienes y servicios y ante la cual no deben actuar de manera pasiva. Tienen que tomar conciencia de la necesidad de integrar sus políticas de inserción en la economía global y sus políticas de incorporación progresiva a la sociedad de la información y el conocimiento.

Latinoamérica se ubica en el promedio mundial de penetración de Internet en el mundo, suman 85.040.000 usuarios, lo que representa el 15,35%. La región ha experimentado un crecimiento importante en los últimos seis años que suma 433%. Los latinos en general tienen formas similares de usar Internet, aunque es importante destacar algunas diferencias que hacen cada grupo muy interesante, lo que más le gusta a los Latinoamericanos de la red es la rapidez para conseguir información (69,2%), disponibilidad las 24 horas (66,9%) y cantidad y variedad de información (55,8%). Lo que menos les gusta son los virus informáticos (75,4%), los hackers (49%) y el Spam (48,6%) (<http://www.tendenciasdigitales.com/detalle.aspx?id=94&plantilla=1>).

Ante esta situación, no debería caber la menor duda, que las naciones deben implantar políticas públicas que integren o que den facilidad de alcance o acceso a la nueva economía de la información con la que se está tratando. Venezuela no sería la excepción, aquí no es una mentira, una parte de la población no encuentra en el ordenador una herramienta y mucho menos están familiarizados con la red Internet, aquí es donde se debe buscar la manera de impulsar la relación de la

población con una computadora, es decir, la relación Hombre-Máquina para así poder lograr la integración de una economía digital en todo el ámbito nacional.

CUADRO N° 1
DIFERENCIAS DE LA VIEJA ECONOMÍA CON RESPECTO A LA NUEVA.

Tema	Vieja economía	Nueva economía
Características Generales		
Mercados	Estables	Dinámicos
Cobertura de la competencia	Nacional	Global
Formas organizativas	Jerarquías	Redes
Industria		
Producción	Masiva	Flexible
Motores del crecimiento	Capital y trabajo	Innovación y conocimiento
Motor tecnológico	Mecanización	Digitalización
Fuente de ventaja competitiva	Economías de escalas	Innovación, calidad y costos
Relaciones con otras empresas	Innecesarias	Alianzas y colaboración
Fuerza de trabajo		
Objetivo de las políticas públicas	Pleno empleo	Mayores ingresos reales
Habilidades	Específicas para el trabajo	Amplias e interdisciplinaria
Requisitos educativos	Habilidad o grado académico	Aprendizaje continuo
Relaciones Gerencia-Empleado	Enfrentamiento	Colaboración
Naturaleza del empleo	Estable	Marcada por el riesgo
Gobierno		
Relación con las empresas	Imponer requisitos	Promover oportunidades
Papel de la regulación	Control	Instrumento para el mercado y la flexibilidad

Fuente: Atkinson y Court. Citado por Hecht, Alejandro. 2002 en Reflexiones gerenciales para la economía digital. Pag 104-105.

CUADRO N° 2
ESTADÍSTICAS MUNDIALES DEL INTERNET Y DE POBLACIÓN

ESTADÍSTICAS MUNDIALES DEL INTERNET Y DE POBLACIÓN						
Regiones	Población (2007 Est.)	% Pob.Mun- Dial	Usuarios, dato más reciente	% Pob. Penetra ción	% Uso Mun dial	Crecimi- ento 2000- 2007
<u>África</u>	933,448,292	14.2 %	43,995,700	4.7 %	3.5 %	874.6 %
<u>Asia</u>	3,712,527,62	56.5 %	459,476,825	12.4 %	36.9 %	302.0 %
<u>Europa</u>	809,624,686	12.3 %	337,878,613	41.7 %	27.2 %	221.5 %
<u>Oriente Medio</u>	193,452,727	2.9 %	33,510,500	17.3 %	2.7 %	920.2 %
<u>Norte América</u>	334,538,018	5.1 %	234,788,864	70.2 %	18.9 %	117.2 %
<u>Latinoamé rica / Caribe</u>	556,606,627	8.5 %	115,759,709	20.8 %	9.3 %	540.7 %
<u>Oceanía / Australia</u>	34,468,443	0.5 %	19,039,390	55.2 %	1.5 %	149.9 %
TOTAL MUNDIAL	6,574,666,41	100.0 %	1,244,449,60	18.9 %	100.0 %	244.7 %

Fuente: <http://www.exitoexportador.com/stats.htm>.

La penetración de Internet en Venezuela para el cierre del 2006 alcanzó el 15,3% lo que se traduce en 4.195.000 usuarios de la red. Esto quiere decir que entre el año 2005 y el 2006 el crecimiento fue de 35,30%. Pero este crecimiento de Internet no es uniforme en todo el país, si se divide a Venezuela por regiones, el mapa digital del país señala que tanto la región Capital como los Andes están por encima del promedio nacional, Los Llanos y la región Centro Occidental se encuentran en el promedio, mientras que el Zulia, Oriente y Guayana se encuentran por debajo. Para diciembre de 2006 el 64% de los usuarios de Internet se conectaban en cibercafés, el 26% en hogares, 21% en empresas, 14% en infocentros y 11% en centros de estudio (<http://www.tendenciasdigitales.com/detalle.aspx?id=95&plantilla=1>).

Lo anterior pone en evidencia que esta nueva era económica tiene como pilar fundamental la red Internet, la cual es llamada red de redes y es un sistema de enlace entre ordenadores para compartir entre ellos recursos e información. Una de las cosas que hay que resaltar es, que se puede realizar el papel de consumidor y proveedor a la misma vez. También es cierto que la nueva economía afecta en mayor o menor medida a todas las actividades y sectores económicos y a la forma de entender los negocios. Ésta le permite a las empresas personalizar la relación con el cliente disminuyendo al tiempo precios y costos, lo cual se constituye en una oportunidad de conseguir mayor productividad y bienestar económico y un peligro, por cuanto la falta de comprensión y adaptación a las nuevas reglas dificultará la competitividad de aquellos que no sean capaces de gestionar el cambio.

Ahora bien, la competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr

niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes (<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>).

La competencia genera nuevos desafíos, por lo tanto hay que generar nuevas maneras de hacerle frente, con nuevos planes y estrategias, solo aquellas organizaciones que evolucionen o estén a la par con los cambios tecnológicos son las que perdurarán en el tiempo.

En la actualidad la información viaja a una velocidad abrumadora, esto hace que aquellos negocios que se manejen sobre ella, estén envueltos en una amenaza, puesto que avanzan con gran rapidez; los cambios hacen que los requerimientos para liderar una empresa sean más grandes. En esta era se está en presencia de un nuevo paradigma tecnológico, el cual ha traído una nueva forma de negocios, es decir, ha modificado las formas de negocios y comercios que se conocen.

Esta nueva economía tiene un gran impacto a nivel mundial, cada día, más y más empresas y negocios, emigran a este tipo de actividades, ésta es la nueva manera de hacer negocios. En la actualidad hay empresas, en este caso tomando el rol de infomediarios como lo es EBAY.COM (<http://www.ebay.com/>), ó uno de los más importantes sitios web que se manejan en esta nueva ola de negocios, como lo es AMAZON.COM (<http://www.amazon.com/>). En Venezuela ya se puede contar con infomediarios importantes como MERCADOLIBRE.COM (<http://www.mercadolibre.com/>), y otros por nombrar, que promueven el concepto de nueva economía así como otras formas de negocio que se basan en el Internet, la información y el conocimiento para la realización de sus actividades mercantiles y rutinarias que son típicas de los negocios.

Este tipo de negocios que se desenvuelve en esta era digital, lleva ventaja con respecto a los negocios u organizaciones que todavía están en la llamada economía tradicional. Esta es la nueva forma de hacer negocios, por lo tanto, la salida hacia el Internet es algo que no se puede evitar, es inevitable si se quiere ser

competitivo y mantenerse a la par con las otras empresas del mismo ramo o de ser posible ampliar los horizontes comerciales.

Es allí en donde están inmersos los procesos estratégicos que deberían aplicarse en la gerencia, con el fin de mantener por buen camino y competitividad futura, cualquier negocio. Porque, hoy en día, el estratega por así decirlo tiene a su alcance mayores y mejores herramientas gerenciales que se adaptan a diferentes circunstancias, entre ellas predomina el enfoque de gerencia estratégica.

La gerencia estratégica se puede definir según T. Strickland (Ansoff, 1997:16-17) “como el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a sus clientes y lograr un buen desempeño del negocio”. Una estrategia es el resultado de un conjunto de acciones que los gerentes realizan para obtener el éxito deseado, en ésta se establecen los objetivos del negocio y cómo se alcanzarían los mismos. Una buena estrategia para cualquier negocio sería aquella que permite desarrollar toda la capacidad que tiene la misma para reaccionar ante lo que se pueda presentar en su entorno a un buen ritmo y que le haga frente a todas las situaciones, y no sólo en el ámbito económico sino también en el ámbito social, tecnológico y político.

El éxito de una empresa no se alcanza con el solo hecho de desearlo y más aun que esté bajo el nuevo concepto de negocio en la nueva economía, hay que tener un plan que oriente hacia dónde se quiere llegar y que se adapte a las circunstancias. Ese plan guiará con mayor seguridad, eficiencia y eficacia al objetivo planteado, eso si se lleva con una visión sistemática de lo que se quiere y de cómo se alcanzaría.

Dichos planteamientos ofrecen una interrogante significativa a saber: ¿Cuál es el planteamiento estratégico para las organizaciones ante la nueva economía? De esta pregunta se desprenden las siguientes:

- ¿Qué elementos internos y externos deben ser analizados en las organizaciones ante la nueva economía?
- ¿Qué elementos deben contener la visión, misión y el conjunto de valores de las organizaciones en la nueva economía?
- ¿Con base a qué parámetros deben determinarse los objetivos de las organizaciones en la nueva economía?
- ¿Hacia dónde apunta la estrategia en la nueva economía?
- ¿Qué acciones estratégicas deben asumir las organizaciones ante la nueva economía?
- ¿Cuáles son las pautas para la implantación de la estrategia en la nueva economía?
- ¿Qué indicadores permitirán evaluar las estrategias de las organizaciones en la nueva economía?

Estas interrogantes fueron develadas en el desarrollo del presente trabajo de investigación, en atención a los objetivos definidos a continuación.

1.1.2 Objetivos de la investigación.

1.1.2.1. Objetivo General.

- Definir un planteamiento estratégico para las organizaciones ante la nueva economía.

1.1.2.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los elementos internos y externos a ser analizados en las organizaciones ante la nueva economía.
- Describir los elementos de la visión, misión y el conjunto de valores de las organizaciones en la nueva economía.
- Describir los parámetros para la determinación de los objetivos de las organizaciones en la nueva economía.
- Identificar estrategias para las organizaciones ante la nueva economía.
- Describir las acciones estratégicas que pueden asumir las organizaciones en la nueva economía.
- Identificar las pautas para la implantación de la estrategia en la nueva economía.
- Describir indicadores para evaluar estrategia en las organizaciones en la nueva economía.

1.1.3. Justificación de la investigación.

El hombre de hoy necesita estar al tanto con las organizaciones de la nueva economía, para así poder aplicar herramientas gerenciales que se adaptan a diferentes circunstancias que se le presenten. Es evidente que la utilización de la tecnología causa transformaciones en el individuo y lo conduce a buscar nuevos horizontes.

La aplicación de tecnologías en las empresas significa encarar nuevos paradigmas que influyen en la forma y el momento de hacer negocios. La nueva

economía presenta un conjunto de ventajas muy importantes para que las empresas puedan expandir sus negocios e incursionar en el mercado globalizado, requiriendo para ello una plataforma estratégica que les permita mantenerse al tanto con las tecnologías y poder sobrevivir en el mercado de hoy en día.

Es así cuando el desarrollo de esta investigación permitió definir un planteamiento estratégico para las organizaciones ante la nueva economía, lo cual permitió ofrecer una visión sobre la necesidad de aplicar estrategias en las empresas para enfrentar los retos de la nueva economía.

Por todas estas razones esta investigación se convierte en un aporte importante para la sociedad, debido a que es un tema de actualidad relacionado con la aplicación de los procesos estratégicos en las empresas ante la nueva economía.

1.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Nivel de la investigación

“La investigación descriptiva es aquella que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos de estudio” (Tamayo y Tamayo, 2001:46). De acuerdo a ello, la presente investigación es de carácter descriptivo, porque se puntualizó todo lo relacionado a los procesos estratégicos en la nueva economía, de tal modo que se puedan ejecutar mejores estrategias para mantener la competitividad.

1.2.2. El diseño de la investigación

“La investigación documental es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de material impreso u otro tipo de documentos” (Arias, 1999:47). La investigación a desarrollar es de tipo documental, porque se realizaron revisiones a documentos disponibles en diferentes formas (libros,

diarios, revistas, páginas web, trabajos de grado) para alcanzar los objetivos planteados.

1.2.3. Técnicas e instrumentos de recolección

Las técnicas de recolección de datos son: "las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos como los medios que se emplean para recoger la información" (Arias, 1999: 53). De allí que, la recolección de la información se hizo a través de consultas directas, observación y análisis directo de documentos y datos que se encuentran en fichas, ordenadores, trabajos de grado y libros especializados.

1.2.4. Análisis e interpretación de la información

En esta etapa se reflejó la información obtenida a través de los estudios realizados donde se analizaron los resultados y se hizo inferencia de los mismos, de acuerdo a la teoría consultada, a fin de proceder a la elaboración del informe final.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

Antes de entender lo relacionado con el planteamiento estratégico en las organizaciones, se consideró importante aclarar qué tipo de organizaciones son consideradas en la presente investigación. En función a lo anterior, se tiene que, el individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar (<http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml>).

2.1 Organizaciones

Una organización se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Que estén dispuestas a actuar conjuntamente.
- Para obtener un objetivo común.

En resumen, las organizaciones se conforman para que las personas que trabajan allí, alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

Ahora bien, existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades. Cada uno de estos tipos de organizaciones se mueve entre lo que son las organizaciones formales y la informales.

Las organizaciones formales se establecen en función de un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la conservación del objetivo primordial. Siendo sus propósitos los siguientes:

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

Ahora bien, las organizaciones informales son la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal. Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes:

- Organización informal total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
- Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa.
- Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
- Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
- Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

Así mismo, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente constituidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Es un grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia determinados objetivos en común que individualmente no es posible lograr. Sus objetivos son los fines o metas que pretenden alcanzar mediante el esfuerzo colectivo. Éstas reflejan diversas actividades susceptibles de realizar y varios niveles: personajes, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes; que existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. La complejidad permite comprender los fenómenos organizacionales que dificulta las actividades. A medida que las organizaciones crecen y prosperan, aumenta el personal, esto conlleva a un enfrentamiento entre los miembros y los objetivos, por lo tanto el crecimiento conduce hacia la complejidad. Por cuanto, las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta y las empresas pequeñas realizan las actividades interactuando directamente con las personas.

Pero, cabe destacar el enfoque Socio técnico de Tavistock (<http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml>), que concibe a la

organización como un lugar donde se combinan la tecnología (trabajo, equipo) y al mismo tiempo con el sistema social (sistema que se enfoca en aquellos que realizan el trabajo), es decir, tanto el sistema técnico como el social están en permanente interacción y la naturaleza del trabajo incide en la organización de las personas, porque cualquier sistema de producción necesita tanto una organización tecnológica como una de trabajo, porque la tecnología condiciona y limita la clase de organización del trabajo, ésta presenta características sociales y psicológicas propias que son independientes de la tecnología.

2.2 Planteamiento estratégico en las organizaciones

El diseño de una estrategia exitosa dependerá de la calidad, la habilidad, la actitud y el criterio de la alta dirección y de los gerentes encargados de su desarrollo. Asimismo, el tamaño y la complejidad de la organización son probablemente los principales factores que determinen el enfoque que debe seguir dicha estrategia.

Ahora bien, la complejidad del entorno empresarial actual, ha traído como consecuencia que en muchas ocasiones se presenten al gerente situaciones en las que una visión funcional de la operación de la organización, ya no es suficiente.

En consecuencia, resulta necesario aumentar sus conocimientos y desarrollar competencias específicas de gestión gerencial, humana, financiera o comercial, hacia un nuevo contexto metodológico de gestión: “la conducción estratégica de la organización” (Morrisey, 1996:2).

Según Morrisey (1996:2), “el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras (...) es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos...”.

El pensamiento estratégico según Morrisey, es la primera fase del proceso de planificación y se enfoca en los aspectos intuitivos, que permiten a los administradores, la ejecución de la misión, la visión y la estrategia de la organización. Así mismo lo considera como el proceso mental que constituye el cimiento para la toma de decisiones estratégicas y del mismo modo está diseñada para crear la “perspectiva” futura de la compañía.

La importancia del pensamiento estratégico para Morrisey (1996:3), puede resumirse en los siguientes aspectos: a) plantea un juicio razonado, aspecto relevante que cualquier empresa espera de sus directores; b) permite ser efectivo, lo cual depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente del futuro de la empresa; y c) incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos), más que analíticos (basados en la información).

Además, agrega Morrisey (1996:3), que la planificación a largo plazo es una combinación del pensamiento intuitivo y analítico, que dará como resultado las proyecciones de las “posiciones” futuras de lo que la empresa desea lograr. Esta segunda fase está diseñada para validar y para activar la misión, la visión y la estrategia creada durante la fase precedente. Es una etapa de gran relevancia por cuanto permite: a) concentrarse en el futuro y en el presente; b) reforzar los principios adoptados en la misión, visión y estrategia; c) construir un puente para el proceso de planificación táctica; y d) reducir el conflicto, ahorrar tiempo y aumentar el poder del esfuerzo humano. La planificación a largo plazo debe ser un proceso dinámico y flexible, pues debe considerar la modificación de los planes ante situaciones de cambio.

Morrisey (1996:3), plantea la existencia de una tercera fase del proceso de planificación, denominada planificación táctica, basada en un enfoque

analítico con ciertas influencias intuitivas. Está diseñada para producir los resultados a corto plazo, necesarios para llevar a cabo la misión de la organización y para alcanzar las posiciones futuras proyectadas.

El propósito de la planificación táctica es asegurar que el “rendimiento” de la empresa en la producción de resultados a corto plazo sea consistente con la dirección estratégica, de igual modo debe lograr el uso más efectivo de los recursos disponibles. La planificación táctica destaca en el proceso de planificación porque: a) transforma el pensamiento estratégico y la planificación a largo plazo en resultados susceptibles de medición; b) profundiza la planificación en equipo; c) su carácter analítico, hace énfasis en la toma de decisiones basadas en información; d) está centrado, es más específico y detallado; e) tiene un horizonte de un año, pero siempre apoyando la administración futura; f) es un proceso progresivo que permite establecer los planes anuales; y g) es utilizado por las unidades de trabajo, los departamentos, las divisiones, en fin, por toda la empresa.

De lo anterior se deduce, que una vez culminada la etapa de la planificación estratégica de la organización en su conjunto, los estrategas necesitan elaborar planes para sus principales áreas funcionales.

En el mismo orden de ideas, se encuentra el planteamiento estratégico de Humberto Serna (1997:38), el cual es enfocado como el proceso de gerencia estratégica, que define como: “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos”. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal

manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

2.2.1 Planificación estratégica.

La planificación estratégica es considerada más que un mecanismo para elaborar planes, como un proceso de largo plazo, que debe ser conducido por un pensamiento estratégico, basado en un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica (Serna, 1997:17).

Humberto Serna (1997:17) define a la planeación estratégica como:

el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

En otras palabras, es un plan de acción que la gerencia de una organización emplea para mantener la competitividad de la misma, satisfacer las necesidades de sus clientes así como también lograr un buen desempeño y posicionamiento en su área de mercado.

La planeación estratégica consta de varios componentes básicos los cuales según Serna (1997:17) son los siguientes: los estrategas, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica.

2.2.1.1 Los estrategas.

Serna (1997:19) los define como “todas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización”.

Pero esta definición desde un punto de vista estratégico se considera limitada, ya que, cualquier persona o miembro de la organización la cual tenga la capacidad de pensar y tomar decisiones en cuanto al desarrollo tanto a futuro como en presente de la empresa puede ser considerado como un estratega.

El proceso de gerencia estratégica es un proceso participativo, esto hace que todo el personal de la organización se sienta responsable y comprometido con los propósitos y objetivos de la misma, por eso si se cuenta con un buen capital humano y su talento a la hora de realizar procesos de toma de decisiones se podrán ganar ventajas competitivas.

El estratega debe ser una persona integral, el cual posea capacidad para analizar, comunicar, liderar y con una gran responsabilidad por lograr los objetivos de la organización.

2.2.1.2 El direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico hace referencia a lo que son los principios corporativos, la misión y la visión de la organización. Los principios corporativos son “el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización” (Serna, 1997:20). En este direccionamiento estratégico se soporta la visión y misión, estas deben estar enmarcadas bajo los principios corporativos.

La visión de una organización es aquella que nos lleva al futuro, a donde se quiere llegar, por esto es que hay que tenerla en claro porque ésta es la que guiará a alcanzar los objetivos de la empresa además que ayuda en el proceso de formular estrategias.

La misión es la “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de los otros negocios en cuanto a las operaciones, productos, clientes, el mercado entre otros” (Serna, 1997:22).

2.2.1.3 El diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico hace referencia al análisis del entorno para determinar las posibles oportunidades y amenazas, así como también las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización, por lo tanto este diagnóstico se basa en la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias.

2.2.1.4 Opciones estratégicas.

No es más que las opciones que tiene la organización para hacerle frente a las oportunidades y amenazas y a sus debilidades y fortalezas. Esto se realiza una vez establecido el direccionamiento estratégico y realizado el diagnóstico estratégico. La empresa define las líneas de su comportamiento a futuro, establece los objetivos y estrategias globales de la organización, así como también aquellos proyectos estratégicos que permitan alcanzar la misión.

2.2.1.5 La formulación estratégica.

Consiste en plasmar en forma sintetizada las opciones estratégicas, por lo tanto es muy importante realizar una proyección a futuro de los objetivos, las estrategias y los proyectos estratégicos de cada área funcional.

Para Serna (1997:24), “los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero plan estratégico”.

2.2.1.6 La auditoría estratégica.

Con la auditoría estratégica se busca con base a los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico medir el desempeño que ha tenido la organización, la misma debe realizarse en forma periódica para, si es necesario, aplicar las debidas correcciones y ajustes que se requieran y así asegurar la consistencia y permanencia del proceso estratégico.

Otro aspecto muy importante al cual hay que hacer referencia en este proceso estratégico es la difusión estratégica, la cual consiste en que una vez concreto el plan de acción, el mismo debe ser transmitido a toda la organización con el fin de que todos los que se encuentran en ella, es decir, trabajadores, personal o colaboradores establezcan sus responsabilidades en la ejecución del plan y se sientan comprometidos con él. Esta difusión se debe realizar en forma de cascada, de la misma manera que la formulación (planeación estratégica en cascada) el cual parte de que el proceso estratégico se debe distribuir en forma de cascada entre los niveles de la organización.

Se inicia con un nivel superior de la organización, en el cual se hace referencia a la planeación corporativa, en donde se definen principios corporativos, misión, visión y estrategias globales. Luego se pasa al segundo nivel, la planeación funcional, en donde se establecen misión, objetivos y estrategias a mediano plazo. Por último, el tercer nivel la planeación operativa, en la cual se definen los objetivos y estrategias a más corto plazo; es decir, esta planeación se hace partiendo de lo macro pasando por el meso hasta llegar a lo micro.

2.2.2 Ejecución estratégica

Implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de tal forma que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos planteados.

La ejecución de estrategias es sinónimo de cambio. La formulación exitosa de estrategias no es en forma alguna garantía de ejecución acertada de las mismas, estas requieren apoyo, disciplina, motivación y trabajo arduo por parte de empleados y gerentes. La diferencia entre la planeación y la gerencia estratégica radica en la ejecución de estrategias. El marco integrador de ejecución de estrategias incorpora cambios empresariales de área funcional, las variaciones claves de esta área incluyen la estructura organizativa con la estrategia, la vinculación del desempeño y la remuneración con las estrategias, la creación de un ambiente organizativo conducente al cambio, la efectiva elección de los mercados metas entre otros.

2.2.3 Evaluación estratégica

El proceso de evaluación comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir replanteamientos de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización.

Las decisiones originadas en el proceso de la gerencia estratégica tienen repercusiones significativas y duraderas. En caso de ser equivocadas pueden conducir a problemas difíciles y aún imposibles de remediar. La mayoría de los gerentes de alto nivel están de acuerdo en que la evaluación del proceso de gerencia estratégica es decisiva en la salud de una organización. Lo importante es

alertar a la gerencia con respecto a problemas antes de que la situación llegue a ser desesperada.

La evaluación de estrategias consiste en medir el desempeño organizativo. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias, la investigación de la desviación de los planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos.

2.3 Características complementarias de los procesos estratégicos

Para S. L. Hart (2007: 223) existen tres características distintivas y complementarias de los procesos estratégicos, que pueden facilitar el trabajo de formular e implementar una estrategia. Según dicho autor todo proceso estratégico puede destacarse por su carácter simbólico, transaccional y generativo.

- **Carácter simbólico**

Este es el punto de partida de la estrategia. La Alta Dirección arranca el proceso mediante la creación de una visión aglutinadora y una clara misión corporativa.

La misión provee significado a las actividades de la empresa y proporciona un sentido de identidad a los trabajadores. Se dice que es un proceso simbólico porque la declaración de misión y visión apela al uso de símbolos, metáforas y componentes emocionales.

La elaboración de la estrategia tiene lugar mediante la traducción de las ideas expresadas en la misión y visión en aspectos específicos tanto internos (desarrollo de capacidades) como externos (vencer a un competidor) Se trata, en definitiva, de llevar a cabo un propósito estratégico que resulte inspirador para los

miembros de la organización y coadyuve a una fuerte cultura empresarial.

En este proceso la Alta Dirección motiva e inspira al resto de los miembros de la organización (de modo similar a un entrenador) y estos responden al desafío lanzado (como jugadores en equipo).

- **Carácter transaccional**

El enfoque transaccional plantea que: la vida es demasiado compleja para comprenderla plenamente de un golpe, los niveles de incertidumbre son altos, es obvio que hay que estar “cediendo” continuamente con la realidad, construyendo el puente mientras se avanza por él. Quiere decir que se debe ordenar el proceso estratégico de manera que asegure el aprendizaje continuo de todos los actores, y la oportuna readecuación de la estrategia a partir de los resultados en la acción. Aunque parece sentido común, no son pocos los que se resisten a modificar la estrategia, considerando la implementación como un proceso que ejecuta un plan rígidamente determinado. Aquí se está diciendo algo totalmente distinto. Los procesos estratégicos siguen una lógica incremental, donde el aprendizaje tiene una importancia fundamental, por lo que es útil sistematizar y elevar el rendimiento de los procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones. Esta será, por demás, una importante capacidad dinámica que le conferirá a las empresas mayores facilidades competitivas.

En el proceso con atributos transaccionales la Alta Dirección juega el papel de facilitador de la tarea de aprendizaje, mientras que los miembros de la organización son fundamentalmente participantes del proceso de aprendizaje estratégico.

- Carácter generativo

Este proceso estratégico requiere una tercera y singular cualidad, ser capaz de auto impulsarse generando iniciativas autónomas desde la base, desde aquellas posiciones donde se está en contacto directo con los “momentos de la verdad”, frente al cliente, en la operación de la planta, en las negociaciones con el proveedor, etc.

De esta manera la estrategia se elabora de forma análoga a los emprendedores que actúan en el mercado, los miembros de la organización deben convencer a la Alta Dirección acerca de la bondad de sus iniciativas.

La Alta Dirección actúa aquí como patrocinador de estrategias elaboradas por miembros emprendedores de la organización, cuyo papel es el de experimentar y asumir riesgos.

Cuando se habla de planteamiento estratégico se hace referencia al proceso de llevar a cabo tanto el diseño, la ejecución y el control y evaluación de las acciones implementadas para alcanzar las metas propuestas por las organizaciones; por lo tanto éstas deben diseñar un planteamiento estratégico que se adapte a las circunstancias y condiciones tanto de las realidades internas de las organizaciones como las de su contexto.

CAPÍTULO III

NUEVA ECONOMÍA

Después de la revolución industrial, la sociedad experimentó diversos cambios en cuanto al modo de realizar sus actividades, debido a las formas sociales y tecnológicas producto de la nueva organización industrial. Hoy se reconoce que existe una nueva era o nueva economía, definida según diversos términos, que todos, de alguna u otra forman, intentan relacionarla con una palabra clave: información.

3.1 Antecedentes de la investigación

BouBou, Salem y Hernández, Pedro (2006:117), llegaron a las siguientes conclusiones:

El desarrollo de tecnologías de información y comunicación, se ha constituido en uno de los aspectos centrales que han favorecido a la consolidación del proceso de globalización y de integración económica internacional.

..... De igual manera las PYMES cuentan con nuevas soluciones tecnológicas como los software, los medio de aprendizaje, vitrinas virtuales de comercio que contribuyen a alcanzar grandes niveles de competitividad.

González, Yanira y Seijas, Annayellys (2005:108), llegaron a las siguientes conclusiones:

Las tecnologías de información y conocimiento, son asuntos estratégicos que pueden permitir a las instituciones financieras facilitar y canalizar sus estrategias, además de innovar constantemente la oferta de bienes y servicios enfocados hacia las necesidades de los clientes, logrando así maximizar la eficiencia de los procesos asociados a los mismos.

Flores, Janireth y Flores, María (2007:83), llegaron a las siguientes conclusiones:

Solo un 10% de las pequeñas y medianas empresas venezolanas utilizan intranet para llevar a cabo su gestión empresarial, por lo que se hace necesario fomentar su uso en este tipo de organizaciones.

..... La intranet es una herramienta estratégica para la pequeña y mediana empresa, no solo por actuar para el desarrollo de soluciones que logren la automatización del flujo de trabajo, sino para cualquier aplicación que involucre trabajo en equipo.

..... Las pequeñas y medianas empresas venezolanas desconocen las oportunidades que les proporciona el uso de la intranet, por lo que continúan empleando métodos de trabajo desactualizados que de una u otra forma no les permiten agilizar sus procesos internos y externos.

Orta, Ivan y Rosales, Zaudy (2007:121), llegaron a las siguientes conclusiones:

Los portales web para el reclutamiento y la selección de personal son estrategias para las organizaciones ya que permiten reducir los costos y el tiempo en las actividades desarrolladas con este propósito.

.....Los portales de empleo facilitan la globalización de ofertantes y demandantes de empleo.

.....Los portales web, en los momentos actuales son una herramienta vital pues son lugares estimulantes para la búsqueda y el descubrimiento, para el trabajo en soledad o en grupo, para comunicarse y documentarse, para compartir y recibir, para negociar y superarse, en fin para todo lo que sea capaz el hombre para realizar a través de la red.

3.2 Nueva economía

La nueva economía es un término que fue acuñado 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 en parte a la globalización económica. En ese momento, algunos analistas entendieron que este cambio en la estructura económica había creado un estado de crecimiento constante y permanente, de desempleo bajo e inmune a los ciclos macroeconómicos de auge y depresión. Además, creyeron que el cambio puso en obsolescencia antiguas prácticas de negocios.

La primera vez que se manejó públicamente el término de nueva economía fue el 30 de diciembre de 1996 en la Revista BusinessWeek en el informe de Michael J. Mandel (2007:140) denominado "El triunfo de la Nueva Economía" (<http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n>). En los mercados financieros, el término se ha asociado al auge de las empresas punto-com. Esto incluyó la aparición del Nasdaq como rival a la bolsa de acciones de Nueva York (NYSE), una gran cantidad de lanzamientos de empresas a Oferta Pública de Venta (OPV), el aumento de valor de las acciones de las punto-com sobre empresas establecidas, y el uso frecuente de herramientas tales como las opciones sobre acciones (http://es.wikipedia.org/wiki/Nueva_Econom%C3%ADa).

Ahora bien, no es sencillo definir la nueva economía (NE) sin caer en una excesiva simplificación. En efecto, la implantación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), la globalización y el papel central del conocimiento son elementos fundamentales de lo que se ha denominado nueva economía. Sin embargo, hay que recalcar que la nueva economía no consiste en la simple suma de estas tres fuerzas sino que es el resultado de la interacción de éstos y otros elementos (http://www.madrimasd.org/revista/revista3/quienesquien/quien_es_quien3.asp).

Según Luis Joyanes (1997:259), la nueva economía es una economía global, la cual funciona en tiempo real como una unidad en un espacio mundial, tanto para el capital como para la gestión del trabajo, la tecnología, la información o los mercados.

Las ideas desarrolladas en la nueva economía, que dan lugar a nuevos contenidos y nuevos productos, están poniendo en jaque la continuidad de la empresa tradicional, que debe adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en la era digital. Hay que resaltar que la transformación social de las costumbres y hábitos de los consumidores ha logrado evolucionar las necesidades de las personas, y no es que las mismas hayan desaparecido sino que ante el avance dinámico de la sociedad esta misma impone las nuevas reglas del desenvolvimiento humano, so pena de quedarse relegado. Es tan fuerte esta corriente que inclusive acérrimos detractores de la nueva tecnología (por considerarla automatizada), han cedido a los métodos tradicionales y toman cursos de computación para estar al día de los últimos avances. Producto de esta transformación la conceptualización de la economía ha cambiado de actores y de escenario. El mercado (lugar donde concurren compradores y vendedores), se transforma en el ciberespacio, las necesidades tradicionales continúan existiendo dentro del ciberespacio, los ofertantes y demandantes se convierten en cibernautas, y el desarrollo del comercio y sus transacciones se realizan de forma digital sin papeles, quedando registros de las aprobaciones, comprador, vendedor, mercadería o servicio, fecha y hora, etc. Por lo tanto es necesario analizar algunos elementos de las organizaciones en la nueva economía para poder lograr un modelo estratégico adecuado a ellas.

Según Tapscott (1997:6,8), en esta era digital surge un nuevo sector económico, producto de la convergencia de las siguientes industrias: computación (computadores, software, servicios), comunicaciones (telefonía, cable, satélites, inalámbricas) y contenido (entretenimiento, publicaciones, servicios de

información), denominadas en su conjunto como tecnologías convergentes, porque están basadas en el uso de nuevas tecnologías de información, y conllevan a una interrelación para la oferta de determinados productos y servicios. Como expresa Castells (1999:93) la economía digital nace del vínculo histórico entre la base de conocimiento-información de la economía, su alcance global y la revolución de las tecnologías de información.

3.2.1 Principios fundamentales en la nueva economía

La nueva economía está recibiendo el impulso de un acontecimiento de consecuencias profundas: los individuos y las compañías de todo el mundo están conectándose por medios electrónicos, por lo cual no es sorprendente que las reglas del juego estén cambiando dentro de las organizaciones. Al considerar estos principios en su conjunto constituyen toda la revolución en las reglas del mundo de los negocios (http://www.wikilearning.com/principios_fundamentales_en_la_nueva_economia-wkccp-12401-3.htm):

- La Materia. La materia cada vez tiene menor importancia. Procesar información otorga cada vez más poder y tiene una mejor relación costo-resultado. Cada vez es más frecuente que el valor de una compañía no se mida por sus activos tangibles, sino por los intangibles: su personal, sus ideas y la suma estratégica de activos clave orientados hacia la información.
- El Espacio. Las distancias han desaparecido. Ahora se tiene al mundo entero como cliente, y también como competidor. El empresario está expuesto a rivales de todo el mundo.
- El Tiempo. La interactividad simultánea es vital y provoca cambios aceleradamente. En un mundo donde imperan las conexiones instantáneas, es mucho más ventajoso ofrecer respuestas simultáneas y tener la capacidad de

aprender de, y adaptarse a, un mercado en tiempo real. Las empresas triunfadoras aceptan esta cultura de cambios constantes.

- **La Gente.** El poder intelectual no se puede cuantificar en un libro de contabilidad, pero si es el factor primordial que impulsa la nueva economía. Las personas generan y administran el conocimiento, es el elemento más valioso de la compañía para mantenerse y sobresalir en el mercado. De la buena gestión en el manejo del conocimiento depende el presente y futuro de las organizaciones.
- **El Crecimiento.** Internet puede aumentar drásticamente la adopción de cualquier producto o servicio aplicando una técnica de "mercadeo viral", basada en el poder que tiene la red para ampliar cualquier tipo de mensaje. La comunicación es tan fácil a través de la red, que las noticias sobre cualquier producto se esparcen como si fueran un incendio forestal.
- **La Eficiencia.** Los distribuidores y agentes tradicionales (intermediarios) enfrentan una amenaza ante el auge de la economía basada en la red, ya que los compradores pueden hacer tratos directamente con los vendedores. Los mercados se están haciendo más eficientes. Por esta razón los consumidores han ganado enorme poder en la nueva economía.
- **Los mercados.** Los compradores están ganando un gran poder y los vendedores tienen nuevas oportunidades. Ya no es necesario que los compradores salgan a la calle a buscar los productos que se acoplen a sus necesidades. Las empresas que verdaderamente ofrezcan servicios únicos o costos más bajos prosperarán.

3.2.2 La Red Internet

La red Internet como antecedente histórico directo es un producto de comunicaciones desarrollado en 1969 por el departamento de Defensa de los Estados Unidos con el nombre de ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network, o red gubernamental de proyectos de investigación avanzada).

El objetivo primordial de este proyecto consistía en implantar un medio de comunicaciones basadas en redes informáticas que fuera descentralizado y se mantuviera activo en caso de destrucción o fallos de funcionamiento de una parte del sistema.

Desde el punto de vista tecnológico, ARPANET definió los principios sobre los que se sustentaron las posteriores versiones de Internet: la descentralización del servicio de comunicaciones en múltiples nodos interconectados y el empleo de la técnica de comunicación de paquetes. Esta técnica consiste en fragmentar el mensaje original en varios módulos, debidamente identificados, que se envían hacia el destinatario de forma independiente y por caminos distintos en la red. El sistema del destinatario se encarga de recibir los fragmentos y de reconstruirlos según las reglas del protocolo que comparte con el emisor del mensaje (Guerra, 2005:16).

A principio de la década de 1970, ARPANET interconectaba una cuarentena de máquinas del complejo militar estadounidense. En estos mismos años, los investigadores y académicos de los Estados Unidos, agrupados en torno al organismo National Science Foundation (NSF), se interesaron por el proyecto ARPANET, ya que vieron en él un medio para dar acceso a sus supercomputadoras científicas a investigadores de todo el país. Pronto se sumaron a la iniciativa algunas de las más prestigiosas universidades estadounidenses (Harvard, Stanford y Utah, entre otras), que abordaron un esfuerzo cooperativo junto con los diseñadores de ARPANET para afinar las prestaciones de esta red (Guerra, 2005:16). De este impulso conjunto surgió en 1982 el protocolo TCP/IP, que se constituiría en la espina dorsal de la red. Cualquier tecnología de red o medio de comunicación que supiera manejar este protocolo podría acceder a los recursos de los sistemas informáticos conectados mediante ARPANET. Tal fue el germen de la futura Internet.

En 1983, ante la creciente utilización de la red por nuevos tipos de usuarios, las autoridades militares estadounidenses decidieron separarse del proyecto para mantener sus investigaciones al margen del mismo. La red pasó a llamarse Internet e inició una acelerada carrera de expansión.

La universalización de Internet, comenzó a producirse en 1987, cuando este medio se constituyó en foro de debate de universidades de todo el mundo, apto para la organización de conferencias y la celebración de congresos internacionales. Los estudiantes y usuarios ocasionales de la red comenzaron a dedicarla a fines no estrictamente académicos, ya fuera como medio de intercambio de mensajes y archivos personales o simplemente divertimento. El éxito de Internet proyectó sobre la red la amenaza de la saturación, y algunas universidades comenzaron a restringir los accesos a sus recursos.

En 1994 se produjo otro hecho decisivo: las autoridades estadounidenses eliminaron las trabas al uso comercial de Internet. Desde ese año, el crecimiento del número de personas que utilizaban los servicios de esta red en todo el mundo creció a un ritmo exponencial. En apenas cinco años sus usuarios se incrementaron desde algunas decenas de millones a centenares de millones de personas en todo el mundo, y la red se extendió desde América del norte y Europa al resto de los continentes, a modo de una gran malla universal de servicios de intercambio de datos, documentos, imágenes, sonidos, videos y señales televisivas.

Internet, algunas veces llamado simplemente “La Red”, es un sistema mundial de redes de computadoras, un conjunto integrado por las diferentes redes de cada país del mundo, por medio del cual un usuario en cualquier computadora puede, en caso de contar con los permisos apropiados, acceder información de otra computadora y poder tener inclusive comunicación directa con otros usuarios en otras computadoras (www.wikipedia.org).

Actualmente, Internet ofrece información y posibilidades de comunicación a través de lo que se denomina genéricamente “servicio de Internet”. Estos servicios están disponibles a nivel global y son de diversos tipos:

- (e-mail) Correo Electrónico: Es el principal servicio de Internet y sin duda el de mayor importancia histórica. Consiste en el intercambio de mensajes entre los usuarios de la red. Mediante el correo electrónico, cualquier usuario puede comunicarse con otro de manera casi instantánea.
- (WWW): El World Wide Web se define básicamente como tres cosas: Hipertexto, que es un sistema de enlaces que permite saltar de unos lugares a otros; multimedia, que hace referencia al tipo de contenido que puede manejar (texto, gráficos, videos, sonidos y otros), e Internet las bases sobre las que se transmite la información.
- USENET: Uno de los puntos de encuentros más apasionantes de todo Internet es Usenet. En sus orígenes, se trataba de una red paralela a Internet, que circulaba de forma independiente, hasta que fueron unidas. Para muchos, Usenet es lo más importante en la red después del correo electrónico o la WWW. También es conocida por ser la red que transporta los “grupos de noticias” (Newsgroups) o, como algunos las llaman para abreviar, “news”.
- CHAT: El IRC es una forma de comunicación entre usuarios de Internet que permiten una conversación escrita en tiempo real. Mediante este servicio se pueden mantener verdaderas discusiones interactivas de la misma forma que si se estuviese hablando a través de una línea telefónica. De hecho IRC ofrece unas particularidades que no ofrece el teléfono y es que docena de personas de todo el mundo, aún sin conocerse, pueden participar en una misma conversación.
- FTP: Es un sistema de transmisión de ficheros que hace enviar y recibir archivos de gran tamaño de un lugar a otro de Internet sea más rápido cómodo que mediante correo electrónico.

En Internet existen enormes servidores FTP con miles de programas de distribución pública, imágenes y sonidos, de libre acceso. Muchos fabricantes los usan para mantener al día a sus clientes en cuanto a nuevas versiones del software, actualización o controladores. Los servidores FTP también se emplean para la distribución de software de demostración, revistas electrónicas y otros materiales.

3.2.3 Extranet

Es una red privada virtual que utiliza protocolos de Internet, protocolos de comunicación y probablemente infraestructura pública de comunicación para compartir de forma segura parte de la información u operación propia de una organización con proveedores, compradores, socios, clientes o cualquier otro negocio u organización. Se puede decir en otras palabras que una extranet es parte de la Intranet de una organización que se extiende a usuarios fuera de ella. Usualmente utilizando el Internet (<http://es.wikipedia.org/wiki/Extranet>).

3.2.4 Redes Internas

Son las redes que se limitan a un área especial relativamente pequeña tal como un cuarto, un solo edificio, una nave, o un avión. Las redes de área local a veces se llaman una sola red de la localización. Para los propósitos administrativos, LANs (Local Area Network) grande se divide generalmente en segmentos lógicos más pequeños llamados los Workgroups. Un Workgroups es un grupo de las computadoras que comparten un sistema común de recursos dentro de un LAN (http://es.wikipedia.org/wiki/Red_de_computadoras).

3.2.5 E- bussines (Negocio Electrónico):

Transforma sus procesos de negocios para efectuar transacciones en Internet y puede abrir nuevas puertas a clientes alrededor del mundo, incrementar las

utilidades, mejorar la eficiencia y dar mejor servicio a sus clientes. Integra procesos esenciales para establecer relaciones más cercanas y efectivas con sus empleados, proveedores y asociados; puede reducir los costos de inventario, mejorar el tiempo de respuestas a sus clientes y simplificar sus transacciones (Guerra 2005:20).

3.2.6 E-learning (Aprendizaje Electrónico):

La posibilidad de tomar cursos de manera remota viene a resurgir la importancia que tiene para el mundo académico la utilización de la tecnología tal como se conoce y se emplea en la actualidad. El E-Learning es uno de los sistemas que más auge ha tenido en el mundo. La posibilidad de tomar clases, cursos y adquirir conocimientos a distancia, sin que haya que buscar concordancia en las agendas de alumnos y docentes, son variantes que convierten a la enseñanza a distancia en una opción altamente competitiva para muchas personas que tienen complicaciones para tomar cursos de cualquier temática, es algo posible hoy desde cualquier lugar del mundo (Guerra, 2005:21).

3.2.7 E- market (Mercado Electrónico)

Permite implantar servicios transacciones a través de Internet, con una página web diseñada pensando en los clientes. El servicio puede ser reforzado de acuerdo a las necesidades de mercado y se adopta a cualquier Software de nómina de empresas, facilitando cualquier transmisión.

El uso de Internet como un canal rápido y eficiente de comunicación ha tenido un crecimiento, lo cual se traduce en un cambio de hábito para el cliente y una activa participación de éstos en las nuevas formas interactivas de comunicación (Guerra 2005:21).

3.3 Nueva Economía y Legislación Venezolana

Venezuela se ha sumado a los países que han acogido dentro de su ordenamiento jurídico el conjunto de normas, de rango constitucional y legal, dirigido a regular el hecho informático aplicado a las actividades gubernamentales, estableciendo las bases para propiciar el desarrollo y la consolidación de la administración pública electrónica, y por ende de la “democracia electrónica”.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999:32), en su artículo 110, reconoce como de interés público de ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de la información a los fines de lograr el desarrollo económico, social y político del país, en los términos: “El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional”.

Ahora bien, del conjunto de Leyes vigentes en Venezuela aplicables a la actividad administrativa, cuyo objeto principal es regular el hecho informático, se mencionan las siguientes:

- Decreto Numero 825 sobre Internet

En vista que la red Internet se ha perfilado como una herramienta invaluable para la difusión y acceso de información e interrelación entre particulares y de éstos con los órganos de la administración pública, y previsto que ha sido el impacto que tienen las tecnologías en el progreso social y económico del país, en la optimización de los servicios públicos y en la reducción de costos de los trámites y procedimientos públicos, el ejecutivo nacional dicta el decreto número 825 sobre Internet mediante el cual se “declara el acceso y el uso

de Internet como política prioritaria para el desarrollo cultural, económico, social y político de la República Bolivariana de Venezuela”.

- Ley de firmas electrónicas y Mensajes de Datos.

Es una manera de identificar al autor de un determinado mensaje de datos, lo cual contribuirá enormemente a hacer más transparente la responsabilidad en los negocios y otros tipos de interacciones por vía electrónica. Asimismo, el cumplimiento de las obligaciones derivadas de los negocios así establecidos se verá estimulado mediante la identificación clara e inequívoca de quien es el autor del mensaje de datos o de dónde se originan estos.

Es indudable que la ley ha introducido un elemento valioso que contribuye enormemente en la seguridad que deben tener las interacciones por medio de la red. Sin embargo, aun falta por recorrer algo más del camino en materia legislativa para brindar un marco normativo de tipo penal que se traduzca en mayores grados de seguridad jurídica.

A los fines de entender los contenidos de la ley y su alcance, conviene citar el Decreto con fuerza de Ley sobre Mensajes de Datos y firmas electrónicas (Del 10 de febrero del 2001 publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana De Venezuela N° 37148 Del 28 de febrero del 2001):

_ **Ámbito de Aplicación y Definiciones.**

Artículo 1. Objeto y Aplicabilidad del Decreto- Ley.

El presente decreto ley tiene por objeto otorgar y reconocer eficacia y valor jurídico a la firma electrónica, al mensaje de datos y a toda información inteligible en formato electrónico, independientemente de su soporte material, atribuible a personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, así como regular todo lo relativo a los proveedores de servicios de certificación y los certificados electrónicos.

El presente decreto de ley será aplicable a los mensajes de datos y firmas electrónicas independientemente de sus características tecnológicas o de los desarrollos tecnológicos que se produzcan en un futuro. A tal efecto, sus normas serán desarrolladas e interpretadas progresivamente, orientadas a reconocer la validez y eficacia probatoria de los mensajes de datos y firmas electrónicas.

La certificación a que se refiere el presente decreto de ley no excluye el cumplimiento de las formalidades de registro público o autenticación que, de conformidad con la ley, requieran determinados actos o negocios jurídicos.

Artículo 2. Definiciones

A los efectos del presente decreto de ley, se entenderá por:

Persona: Todo sujeto jurídicamente hábil, bien sea natural, jurídica, pública, privada, nacional o extranjera, susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones.

Mensaje de datos: Toda información inteligible en formato electrónico o similar que pueda ser almacenado o intercambiado por cualquier medio.

Emisor: Persona que origina un mensaje de datos por sí mismo, o a través de terceros autorizados.

Firma Electrónica: Información creada o utilizada por el Signatario, asociada al mensaje de datos, que permite atribuirle su autoría bajo el contexto en el cual ha sido empleado.

Signatario: Es la persona titular de una firma electrónica o certificado electrónico.

Destinatario: Persona a quien va dirigida el mensaje de datos.

Proveedor de Servicios de Certificación: Persona dedicada a proporcionar certificados electrónicos y demás actividades previstas en este decreto de ley.

Acreditación: Es el título que otorga la superintendencia de servicios de certificación electrónica a los proveedores de servicios de certificación para proporcionar certificados electrónicos, una vez cumplidos los requisitos y condiciones establecidos en este decreto de ley.

Certificado Electrónico: Mensaje de datos proporcionado por un proveedor de servicios de certificación que le atribuye certeza y validez a la firma electrónica.

Sistema de Información: Aquel utilizado para generar, procesar o archivar de cualquier forma mensajes de datos.

Usuario: Toda persona que utilice un sistema de información.

Artículo 3. Adaptabilidad del decreto de ley.

El Estado adoptará las medidas que fueren necesarias para que los organismos públicos puedan desarrollar sus funciones, utilizando los mecanismos descritos en este decreto de ley.

_ De Las Firmas Electrónicas

Artículo 16. Validez y eficacia de la firma electrónica. Requisitos.

La firma electrónica que permita vincular al Signatario con el Mensaje de Datos y atribuir la autoría de éste, tendrá la misma validez y eficacia probatoria que la ley otorga a la firma autógrafa. A tal efecto, salvo que las partes dispongan otra cosa, la firma electrónica deberá llenar los siguientes aspectos:

- Garantizar que los datos utilizados para su generación puedan producirse sólo una vez, y asegurar, razonablemente, su confidencialidad.

- Ofrecer seguridad suficiente de que no pueda ser falsificada con la tecnología existente en cada momento.
- No alterar la integridad del mensaje de datos.

A los efectos de este artículo, la firma electrónica podrá formar parte integrante del mensaje de datos, o estar inequívocamente asociada a éste; enviarse o no en un mismo acto.

Artículo 17. Efectos jurídicos. Sana Crítica.

La firma electrónica que no cumpla con los requisitos señalados en el artículo anterior no tendrá los efectos jurídicos que se atribuyen en el presente capítulo, sin embargo, podrá constituir un elemento de convicción valorable conforme a las reglas de la sana crítica.

Artículo 18. La Certificación.

La firma electrónica, debidamente certificada por un Proveedor de Servicios de certificación conforme a lo establecido en este decreto de ley, se considerará que cumple con los requisitos señalados en el artículo 16.

Artículo 19. Obligaciones del Signatario.

El Signatario de la firma electrónica tendrá las siguientes obligaciones:

- Actuar con diligencia para evitar el uso no autorizado de su firma electrónica.
- Notificar a su proveedor de servicios de certificación que su firma electrónica ha sido controlada por terceros no autorizados o indebidamente utilizada, cuando tenga conocimiento de ello.

El Signatario que no cumpla con las obligaciones antes señaladas será responsable de las consecuencias del uso no autorizado de su firma electrónica.

_ De Las Sanciones

Artículo 45. A los proveedores de servicios de certificación.

Los proveedores de servicios de certificación serán sancionados con multa de quinientas unidades tributarias (500 U. T.) a Dos mil unidades tributarias (2.000 U. T.), cuando incumplan las obligaciones que les impone el artículo 35 del presente decreto de ley.

Las sanciones serán impuestas en su término medio, pero podrán ser aumentadas o disminuidas en atención a las circunstancias agravantes o atenuantes existentes.

_ Valor Documental

Cualquier comunicación por vía electrónica que se realice conforme a las disposiciones la ley, bien sea una oferta o transacción que se realice por la red tendrá el mismo valor que si fuera un documento escrito en papel, con lo cual se aumentará la seguridad de cada operación, independientemente de su naturaleza o carácter legal de su contenido. Es de esperar que en la reglamentación y la ejecución de las certificaciones correspondientes se desarrollen adecuadamente los controles que aseguren su veracidad y exactitud. Este reconocimiento del valor documental de la firma digital es una revolución en el campo legal, destinado a dar seguridad jurídica, base de cualquier relación comercial o que implique algún tipo de obligación.

_ Prueba Electrónica

La novísima Ley de Firma Electrónicas y Mensajes de Datos es un verdades avance que favorece el comercio, la comunicación libre y el gobierno electrónico

en la medida en que permite saber quién es el autor de un mensaje determinado. Ello es clave para el momento de establecer responsabilidades en caso de fraude o mensajes engañosos.

Igualmente, el tema probatorio en materia penal se verá enormemente simplificado, por cuanto es materia de la ley reconocer la eficiencia probatoria de los mensajes de datos, los cuales son considerados ahora como documentos escritos. Asimismo, la firma electrónica es reconocida de igual manera que la firma autógrafa.

A los fines probatorios, la acción de los operarios de justicia estará simplificada a la hora de investigar un delito electrónico.

El Código Orgánico Procesal Penal (COPP) establece como regla para todos los casos la libre convicción, que es la sana crítica, para lo cual se hará uso de la lógica, la ciencia y las máximas de experiencia. En tal sentido, aun cuando no existiere la ley, los mensajes electrónicos son susceptibles del análisis probatorio en juicios penales.

- Ley Contra el Delito Informático

El objetivo de ésta es proteger los sistemas que utilicen tecnologías de información, así como prevenir y sancionar los delitos cometidos contra o mediante el uso de tales tecnologías (Gaceta Oficial N° 37.313 de 30 de Octubre de 2001). Se trata de una ley especial que descodifica el Código Penal y profundiza aún más la incoherencia y falta de sistematicidad de la legislación penal, con el consecuente deterioro de la seguridad jurídica.

Disposiciones Generales

Artículo 1. Objeto de la Ley

La presente ley tiene por objeto la protección integral de los sistemas que utilicen tecnologías de información, así como la prevención y sanción de los delitos cometidos contra tales sistemas o cualquiera de sus componentes, o de los cometidos mediante el uso de dichas tecnologías, en los términos previstos en esta ley.

Artículo 2. Definiciones

A efecto de la presente ley, y cumpliendo con lo previsto en el artículo 9 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se entiende por:

Tecnología de Información: Rama de la tecnología que se dedica al estudio, aplicación y procesamiento de datos, lo cual involucra la obtención, creación, almacenamiento, administración, modificación, manejo, movimiento, control, visualización, transmisión o recepción de información en forma automática, así como el desarrollo y uso del “hardware”, “firmware”, “software”, cualesquiera de sus componentes y todos los procedimientos asociados con el procesamiento de datos.

Sistema: Cualquier arreglo organizado de recursos y procedimientos diseñados para el uso de tecnologías de información, unidos y regulados por interacción o interdependencia para cumplir una serie de funciones específicas, así como la combinación de dos o más componentes interrelacionados, organizados en un paquete funcional, de manera que estén en capacidad de realizar una función operacional o satisfacer un requerimiento dentro de unas especificaciones previstas.

Data (datos): Hechos, conceptos, instrucciones o caracteres representados de una manera apropiada para que sean comunicados, transmitidos o procesados por seres humanos o por medios automáticos y a los cuales se les asigna o se les puede asignar un significado.

Información: Significado que el ser humano le asigna a la data utilizando las convenciones conocidas y generalmente aceptadas.

Documento: Registro incorporado en un sistema en forma de escrito, video, audio o cualquier otro medio, que contiene data o información acerca de un hecho o acto capaces de causar efecto jurídicos.

Computador: Dispositivo o unidad funcional que acepta data, la procesa de acuerdo con un programa guardado y genera resultados, incluidas operaciones aritméticas o lógicas.

Hardware: Equipos o dispositivos físicos considerados en forma independiente de su capacidad o función, que conforman un computador o sus componentes periféricos, de manera que pueden incluir herramientas, implementos, instrumentos, conexiones, ensamblajes, componentes y partes.

Firmware: Programa o segmento de programa incorporado de manera permanente en algún componente de hardware.

Software: Información organizada en forma de programas de computación, procedimientos y documentación asociados, concedidos para realizar la operación de un sistema de manera que pueda proveer de instrucciones a los computadores así como de data expresada en cualquier forma, con el objeto de que los computadores realicen funciones específicas.

Programa: Plan rutina o secuencia de instrucciones utilizados para realizar un trabajo en particular o resolver un problema dado a través de un computador.

Procesamiento de Datos o de Información: Realización sistemática de operaciones sobre data o sobre información, tales como manejo, fusión, organización o cómputo.

Seguridad: Condición que resulta del establecimiento y mantenimiento de medidas de protección, que garanticen un estado de inviolabilidad de influencias o de actos hostiles específicos que puedan propiciar el acceso a la data de personas no autorizadas, o que afecten la operatividad de las funciones de un sistema de computación.

Tarjeta Inteligente: Rótulo o carnet que se utiliza como instrumento de identificación; de acceso a un sistema; de pago o de crédito, y que contiene data, información o ambas, de uso restringido sobre el usuario autorizado para portarla.

Contraseña (password): Secuencia alfabética, numérica o combinación de ambas, protegida por reglas de confidencialidad, utilizada para verificar la autenticidad de la autorización expedida a un usuario para acceder a la data o a la información contenidas en un sistema.

Mensaje de Datos: Cualquier pensamiento, idea, imagen, audio, data o información, expresados en un lenguaje conocido que puede ser explícito o secreto (encriptado), preparados dentro de un formato adecuado para ser transmitido por un sistema de comunicaciones.

Artículo 3. Extraterritorialidad.

Cuando alguno de los delitos previstos en la presente Ley se cometa fuera del territorio de la República, el sujeto activo quedará sometido a sus disposiciones si dentro del territorio de la República se hubieren producido efectos del hecho punible, y el responsable no ha sido juzgado por el mismo hecho o ha evadido el juzgamiento o la condena por tribunales extranjeros.

Artículo 4. Sanciones.

Las sanciones por los delitos previstos en esta Ley serán principales y accesorias.

Las sanciones principales concurrirán con las penas accesorias y ambas podrán también concurrir entre sí, de acuerdo con las circunstancias particulares del delito del cual se trate, en los términos indicados en la presente Ley.

Artículo 5. Responsabilidad de las Personas Jurídicas

Cuando los delitos previstos en esta Ley fuesen cometidos por los gerentes, administradores, directores o dependientes de una persona jurídica, actuando en su nombre o representación, éstos responderán de acuerdo con su participación culpable.

La persona jurídica será sancionada en los términos previstos en esta Ley, en los casos en que el hecho punible haya sido cometido por decisión de sus órganos, en el ámbito de su actividad, con sus recursos sociales o en su interés exclusivo o preferente.

_ De los Delitos Contra los Sistemas que Utilizan Tecnologías de Información.

Artículo 6. Acceso Indebido.

Toda persona que sin la debida autorización o excediendo la que hubiere obtenido, acceda, intercepte, interfiera o use un sistema que utilice tecnologías de información, será penado con prisión de uno a cinco años y multa de diez a cincuenta unidades tributarias.

Artículo 7. Sabotaje o daño a sistemas.

Todo aquel que con intención destruya, dañe, modifique o realice cualquier acto que altere el funcionamiento o inutilice un sistema que utilice tecnologías de información o cualquiera de los componentes que lo conforman, será penado con

prisión de cuatro a ocho años y multa de cuatrocientas a ochocientas unidades tributarias.

Incurrirá en la misma pena quien destruya, dañe, modifique o inutilice la data o la información contenida en cualquier sistema que utilice tecnologías de información o en cualquiera de sus componentes.

La pena será de cinco a diez años de prisión y multa de quinientas a mil unidades tributarias, si los efectos indicados en el presente artículo se realizaren mediante la creación, introducción o transmisión, por cualquier medio, de un virus o programa análogo.

Artículo 8. Favorecimiento Culposo del Sabotaje o Daño.

Si el delito previsto en el artículo anterior se cometiere por imprudencia, negligencia, impericia o inobservancia de las normas establecidas, se aplicará la pena correspondiente según el caso, con una reducción entre la mitad y dos tercios.

Artículo 9. Acceso Indebido o Sabotaje Protegidos.

Las penas previstas en los artículos anteriores se aumentarán entre una tercera parte y la mitad, cuando los hechos allí previstos a sus efectos recaigan sobre cualesquiera de los componentes de un sistema que utilice tecnologías de información protegido por medidas de seguridad, que esté destinado a funciones públicas o que contenga información personal o patrimonial de personas naturales o jurídicas.

Artículo 10. Posesión de equipos o prestación de servicios de sabotaje.

Quien importe, fabrique, distribuya, venda o utilice equipos, dispositivos o programas; con el propósito de destinarlos a vulnerar o eliminar la seguridad de

cualquier sistema que utilice tecnologías de información; o el que ofrezca o preste servicios destinados a cumplir los mismos fines, será penado con prisión de tres a seis y multa de trescientas a seiscientas unidades tributarias.

Artículo 11. Espionaje Informático.

Toda persona que indebidamente obtenga, revele o difunda la data o información contenidas en un sistema que utilice tecnologías de información o en cualquiera de sus componentes, será penada con prisión de tres a seis años y multa de trescientas a seiscientas unidades tributarias.

La pena se aumentará de un tercio a la mitad, si el delito previsto en el presente artículo se cometiere con el fin de obtener algún tipo de beneficio para sí o para otro.

El aumento será de la mitad a dos tercios, si se pusiere en peligro la seguridad del Estado, la confiabilidad de la operación de las instituciones afectadas o resultare algún daño para las personas naturales o jurídicas, como consecuencia de la revelación de las informaciones de carácter reservado.

Artículo 12. Falsificación de Documentos.

Quien, a través de cualquier medio, cree, modifique o elimine un documento que se encuentre incorporado a un sistema que utilice tecnologías de información; o cree, modifique o elimine datos del mismo; o incorpore a dicho sistema un documento inexistente, será penado con prisión de tres a seis años y multa de trescientas a seiscientas unidades tributarias.

Cuando el agente hubiere actuado con el fin de procurar para sí o para otro algún tipo de beneficio, la pena se aumentará entre un tercio y la mitad.

El aumento será de la mitad a dos tercios si del hecho resultare un perjuicio para otro.

3.4 Glosario de términos

La Enciclopedia Wikipedia (<http://es.wikipedia.org>), define los siguientes términos:

Comercialización: Actividades que aceleran el movimiento de bienes y servicios desde el fabricante hasta el consumidor y que incluye todo lo relacionado con publicidad, distribución, técnicas de mercado, planificación del producto, promoción, ventas etc.

Empresa: Cualquier iniciativa comercial que implique riesgo.

Estrategia: es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin (<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>).

Estrategia empresarial: se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos (<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>).

Globalización: Internacionalización de los mercados financieros u otros fenómenos económicos en general.

Hardware: Soporte físico. Los elementos materiales que constituyen un sistema informático.

Internet: Nombre de la red mundial de computadoras interconectadas mediante líneas telefónicas.

Página web: Página que permite el acceso a otros documentos mediante el uso de enlaces hipertexto.

Red: En términos de tecnologías de información, una red es una serie de puntos o nodos interconectados por algún medio físico de comunicación.

Protocolo: Es la definición del sistema mediante el cual las computadoras conversan unas con las otras. A su vez indica la forma en que los datos deben ser enviados y las funciones disponibles en este tipo de comunicación.

Software: Conjunto de programas y rutinas que permiten a una computadora ejecutar determinadas tareas.

WWW: La malla extensa mundial (World, Wide, Web), proporciona servicios de localización de información mediante la utilización de enlaces hipertexto que conectan un documento con otro.

WEB: Es la de remitir a los usuarios de Internet a que naveguen por una página perteneciente a una firma comercial.

Virus: Programa o segmento de programa indeseado que se desarrolla incontroladamente y que genera efectos destructivos o perturbadores en un programa o componente del sistema.

CAPÍTULO IV

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LAS ORGANIZACIONES ANTE LA NUEVA ECONOMÍA

La nueva era informacional trae consigo una serie de transformaciones estructurales, que alteran la continuidad de diversos sistemas, por lo cual se considera el uso de nuevas tecnologías como un aspecto clave para comprender la sociedad del siglo XXI. Las organizaciones en esta era para alcanzar sus metas deben diseñar planteamientos estratégicos tomando en cuenta los siguientes aspectos: elementos internos y externos a ser analizados, elementos de la misión, visión y conjunto de valores, parámetros que deben considerarse en la determinación de los objetivos, estrategias para las mismas, acciones estratégicas que deben asumir, pautas para la implantación de estrategias e indicadores para evaluarlas, de tal manera que puedan desenvolverse exitosamente ante los retos que plantea la nueva economía.

4.1 Elementos internos y externos a ser analizados en las organizaciones ante la nueva economía

Las organizaciones operan dentro de una estructura de fuerzas que constituyen su medio ambiente; estas fuerzas pueden ser externas o internas a ellas. La interacción de estos factores y la influencia que cada uno de ellos tienen sobre la creación de la estrategia, varían de una situación a otra. Son muy pocas las elecciones estratégicas que se hacen en el mismo contexto, ya que incluso en un mismo sector los factores situacionales pueden ser demasiado diferentes entre una organización y otra, razón por la cual su análisis es el punto de partida en la creación de la estrategia.

En este sentido, se destaca que los factores externos son las variables no controlables por la empresa, sin embargo, son objeto de seguimiento por parte de

las mismas. El análisis del entorno donde se desenvuelve la empresa constituye un elemento clave por su impacto sobre sus actividades y resultados; identificar a los mismos de manera oportuna constituye un requisito fundamental para la formulación de la estrategia (Vivas, 2000:18).

Este análisis estratégico externo, según Thompson y Strickland (2001:71), permite tomar decisiones apropiadas en la medida que la organización tiene conocimiento de los siguientes elementos:

- Factores sociales, políticos y reguladores de la comunidad: la estrategia siempre está restringida por los aspectos legales, la misma debe cumplir con las políticas y los requerimientos reguladores del gobierno, en conformidad con las expectativas de la sociedad. Las preocupaciones de la población por la salud, la contaminación ambiental, entre otras, han hecho que las empresas revisen ciertos aspectos de sus estrategias.
- La combinación de factores tecnológicos, sociales, políticos, culturales, económicos, etc, son los que producen la denominada brecha digital, la cual puede ser definida como la separación que existe entre las personas, comunidades, estados, países, etc; con respecto al acceso a las tecnologías de la información y conocimiento y su uso. Las tecnologías de la información y conocimiento incluyen las tecnologías de redes, telecomunicaciones e informática, (teléfono, televisión, radio, Internet, computadoras, etc.) que de manera directa o indirecta, influyen en las actividades socioeconómicas, educativas y culturales.

A pesar de que la brecha digital es generalmente expresada en términos tecnológicos, su alcance es un reflejo de la condición socioeconómica, y en particular de limitaciones y falta de infraestructura de telecomunicaciones e informática.

Las organizaciones y la sociedad en general en esta nueva economía deben considerar barreras externas formadas por los factores tecnológicos, políticos, sociales, culturales, económicos, tales como: el acceso y uso a las tecnologías de Información, la cual conlleva tres procesos: el primero es que exista infraestructura de telecomunicaciones y redes (disponibilidad), el segundo, la accesibilidad a los servicios que ofrece la tecnología y la tercera es poseer habilidades y conocimientos para hacer un uso adecuado de la tecnología. Es decir, primeramente se requiere que exista disponibilidad en la comunidad de la infraestructura que pueda dar acceso a un servicio de telecomunicaciones (teléfono, Internet por DSL, Internet por Cable TV, etc.). En segundo lugar, si se tiene la infraestructura, se debe tener el sustento económico suficiente para contratar los servicios ofrecidos, y por último, si se tiene la infraestructura y la accesibilidad, se deberán tener las habilidades suficientes para utilizar dichos servicios. Por ejemplo, la habilidad de utilizar una computadora para navegar por Internet, interactuar con las organizaciones para la compra de cualquier bien, leer el correo electrónico, generar contenidos con valor educativo o cultural, etc.

En la actualidad dado el avance tecnológico y de cobertura hacia regiones remotas y aisladas, los infocentros promovidos por el gobierno nacional enfrentan competencia con los cibercafés comerciales (localizados principalmente en áreas urbanas y suburbanas) dotados con una mejor infraestructura y que ofrecen una amplia gama de servicios que incluyen llamadas telefónicas mediante proveedores de servicios de voz sobre Internet, juegos electrónicos y otras opciones de entretenimiento. Aunque el objetivo de los cibercafés no es el desarrollo sustentable per-se, juegan un papel importante en la disseminación de la "cultura digital" en la población, dando la oportunidad a las sociedad de acceder a la Internet en sus diversas aplicaciones e interactuando con las organizaciones de esta era y contribuyendo así a la reducción de la brecha digital. El fenómeno de crecimiento explosivo de cibercafés en áreas urbanas y suburbanas, ha dotado a la población de acceso a Internet y aprovechar su potencial como herramienta de comunicación y entretenimiento para reducir costos de llamadas telefónicas,

costos de compras, aplicaciones de correo y mensajería electrónica, descarga de archivos musicales, fotos y más recientemente videos.

Se puede decir que los cibercafés forman parte ya del entorno socioeconómico y del tejido cultural urbano y suburbano. Por lo que respecta a estas áreas, en donde la disponibilidad de cibercafés es amplia, la brecha digital no es relativa a la capacidad de acceso, más bien se circunscribe a la educación de la población en la utilización de Internet y sobre su potencial como herramienta de desarrollo sustentable.

Las organizaciones de ésta era deben estar alerta con los factores que dan vida a esta brecha digital, de manera que puedan realizar estrategias, con el fin de ganar más terreno en todo el planeta tierra y lograr mantenerse en el mercado global con el que se está tratando.

Toda misión de una compañía, debe reflejar la responsabilidad social corporativa, que implica llevar a cabo actividades dentro de los límites de lo que se considera benéfico para el público en general, equilibrar los intereses de los accionistas con los intereses de la sociedad y finalmente, ser buenos ciudadanos en la comunidad.

- Condiciones competitivas y atractivo general de la industria (evolución del sector): la estrategia de una compañía se debe ajustar a la naturaleza y la combinación de factores competitivos como el precio, calidad del producto, características del desempeño, servicios y garantías. Si las condiciones competitivas se intensifican, la empresa debe responder con acciones estratégicas que le permitan proteger su posición. Las estrategias de las compañías rivales, los cambios en la economía y los recientes avances tecnológicos, alteran los requerimientos para el éxito competitivo e imponen una reconsideración de la estrategia.

Para que la estrategia tenga éxito debe estar igualada con las oportunidades del mercado, debe crear medidas defensivas con el fin de proteger la posición competitiva y las ganancias a largo plazo de la compañía.

Desde el punto de vista externo, la rapidez del cambio tecnológico junto al mayor peso que tienen cada vez los costes, hacen necesario que las empresas tengan una información precisa de las principales actividades de sus competidores y clientes. Numerosas empresas han desaparecido como consecuencia de una ineficiente aplicación de las nuevas tecnologías que ha retrasado la comercialización de productos y ha supuesto una pérdida de oportunidades, al no haber identificado de forma adecuada las necesidades de los clientes.

En esta nueva economía deben considerarse elementos externos como:

- Los clientes, en donde deben interactuar con los mismos, para poder identificar las necesidades que posean.
- La competencia, en la cual es necesario determinar factores como el precio, calidad del producto, servicio y la tecnología necesaria para fabricarlos o distribuirlos; logrando así el éxito competitivo y la reconsideración de una estrategia. Analizando así las oportunidades y las amenazas, creando así medidas defensivas con el fin de protegerla competitividad.
- Factores sociales y políticos, en donde las organizaciones deben cumplir con ciertos aspectos legales y requerimientos reguladores del gobierno para poder desempeñar sus funciones comerciales, sin afectar a la sociedad.

Otros elementos externos a analizar son:

- Los competidores directos e indirectos. Perfil y penetración en el mercado. Fortalezas y debilidades; Proceso de decisión de compra de los clientes; Poder de negociación de los clientes; Percepción de las necesidades del

producto o servicio por parte de los clientes, estructura y poder de negociación de los proveedores, tamaño del mercado. En volumen y en pesos; tasa de crecimiento que se está observando en el mercado; segmentos de mercado que se pueden estructurar; tasa de crecimiento en cada segmento que se identifique, sensibilidad del mercado hacia la calidad y hacia los precios, barreras de ingreso al sector en el que se compete; Importancia y valor de la tecnología en el diseño de la oferta y en la operación de los servicios.

Asimismo, en el análisis estratégico la organización debe evaluar algunas consideraciones internas que afectan sus estrategias, entre las que destacan (Thompson y Strickland, 2001:72):

- Fortalezas y debilidades de los recursos, competencias y habilidades competitivas de las organizaciones: las estrategias exitosas están orientadas a aprovechar las fortalezas de los recursos de una organización, y a su vez a neutralizar las deficiencias en sus recursos y las brechas en sus capacidades. Las fortalezas de los recursos de una organización hacen que resulte atractivo buscar ciertas estrategias y oportunidades de mercado, por el contrario, las deficiencias o puntos débiles de la organización, hacen que resulte arriesgado su implementación.
- Ambiciones personales, filosofía de negocio y principios éticos: el curso estratégico de la empresa, está bajo la influencia de la visión de sus administradores. Diversos estudios indican que las ambiciones, los valores, las filosofías de negocios, las actitudes hacia el riesgo y los valores éticos son factores importantes que condicionan la estrategia.
- Valores compartidos y cultura de la organización: mientras más poderosa es la cultura de una compañía, más probabilidades hay de que esa cultura

modele las acciones estratégicas que decide emplear, en ocasiones dominando la elección de medidas estratégicas.

Otros elementos internos a ser analizados son:

- Ventajas competitivas, de cara al cliente, del producto o servicio ofrecido, base de clientes. De cuantos clientes dependen los ingresos de la organización. Especificar si existe dependencia de dos o tres clientes; nivel de satisfacción y de lealtad de los clientes, política de precios - costos – márgenes, estrategias de promoción, sistemas de operación del servicio, integración de la tecnología de información al servicio al cliente, capacidades y flexibilidad para crecer y absorber nuevas demandas, situación financiera: liquidez, apalancamiento, rentabilidad, estructura organizacional, sistemas administrativos (políticas, procedimientos, información), nivel de las compensaciones al personal, relaciones laborales (situación sindical), productividad del personal.

Desde el punto de vista interno, se hace preciso identificar los puntos críticos en el proceso de innovación para hacer llegar la información en las áreas que la necesitan para lograr el éxito.

Ahora bien, en esta nueva era, es decir, en la nueva economía las organizaciones deben analizar elementos internos tales como:

- Innovaciones tecnológicas, en donde se destacan instrumentos como: cambios de señal, procesadores, estructuras, capacidad de red, dispositivos, formas de información, sistemas, redes, etc; los cuales le facilitan a las organizaciones la difusión de toda la información necesaria para así mantenerse en el campo competitivo que se está presenciando.
- La producción, calidad, aunado con el conocimiento son elementos de vital importancia para satisfacer las necesidades de los clientes, debido a que

en esta nueva economía estos están interesados en los últimos y más modernos productos. Su elección está impulsada por un gusto por la moda o el deseo de una tecnología concreta.

Las organizaciones deben considerar los aspectos tanto externos como internos para poder determinar sus objetivos y aplicar las estrategias que sean convenientes para así alcanzarlos y lograr el éxito que todas se proponen, ya que existen algunas organizaciones en diferentes partes del mundo que no han logrado avanzar hacia la "tercera ola" y que tendrán que experimentar y reenfocar sus esfuerzos al desarrollo sustentable más que a la dotación de conectividad y creación de portales.

4.2 Elementos de la visión, misión y el conjunto de valores de las organizaciones en la nueva economía

Planear estratégicamente, es convocar a todos los estamentos de la organización, para que a través de un ejercicio conjunto visualicen la organización que todos quieren; la que es hoy, la que será mañana y la que en función de las exigencias del mercado y la sociedad en general. Dice Humberto Serna (1997:47) "la acción sin planeación tiene el riesgo de ser un ejercicio desordenado y sin norte, pero la planeación sin acción es, casi con seguridad, el comienzo del desastre de las empresas". Por analogía se puede decir que pretender dirigir una organización sin saber hacia dónde se quiere llevar, es como conducir un automóvil con los ojos vendados por una autopista, se sabe cuando se empieza pero no a dónde se va a llegar, si es que se logra llegar a alguna parte.

La ejecución de lo planeado es un ejercicio riguroso que implica la fijación de metas concretas, medibles y realizables. Se debe distinguir entre un sueño, un deseo y una estrategia y la única forma de hacerlo es definiendo un qué (qué se va a hacer), un cómo (Cuáles son las herramientas que se tienen para hacerlo) y un

cuando (no algún día, sino en tal día). Una estrategia que no se ejecuta es un ejercicio demasiado costoso e improductivo que solo genera frustración.

La visión estratégica, no es otra cosa que el ejercicio mediante el cual todos los miembros de la organización definen una serie de actividades estratégicas (corto, mediano, largo plazo) que permitan proyectar el presente hacia el futuro o, bien puede también definirse como una reflexión del futuro a partir del presente.

El ejercicio de visión estratégica, parte de la situación actual de la organización, continúa con un ejercicio a través del cual se analizan las debilidades y fortalezas (condiciones inherentes a la organización) y las oportunidades y amenazas (condiciones relativas al entorno).

La visión no es otra cosa que la situación deseable para la organización, en un plazo determinado, y debe ser expresada de manera sencilla pero precisa, con frases cortas que indiquen hacia dónde se pretende llevar a la organización en el futuro, futuro que también tiene que ser definido (tres, cinco, diez años). La visión tiene que ser flexible, pero controlable, aunque debe permitir ajustes. En la actual coyuntura de los negocios, todas las organizaciones deben trabajar en función de la visión.

Así mismo la misión, que se constituye en “la razón de ser de la empresa” determina la situación probable, es decir la situación que realmente es factible lograr, pero expresada en función de actividades realizables y que conduzcan al cumplimiento de las metas propuestas. La misión equivale a lo que es la organización y lo que hace, pero también es una declaración que trata de distinguir a su organización de las demás.

En la formulación de la misión, debe hacerse hincapié en la calidad de los productos o servicios y en el valor agregado que la organización ofrece a sus

clientes.

Solo una clara definición de la misión y propósito hacen posible establecer objetivos claros y realistas; sin embargo, para lograrlos también se debe revisar y rediseñar las estructuras organizacionales.

La misión por lo general se expresa en términos de los productos genéricos y de su mercado principal, aunque por el significado que tiene la calidad del servicio, dicho enunciado debe resaltar el concepto de servicio, lo cual obliga a que “el producto se defina por lo que hace y no por lo que es”.

De acuerdo a lo anterior, para elaborar la misión de las organizaciones en la nueva economía hay que tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Definir lo qué es y tiene la organización y lo qué aspira hacer.
- Definir el producto en términos del valor o beneficio que la organización proporciona al cliente.
- Precisar y destacar el concepto del servicio hacia el cliente. Incluir los principales rasgos distintivos de la organización.
- Formular el enunciado desde la perspectiva del receptor primario (el personal de la organización) para que este la asuma y contribuya al cumplimiento de las metas.
- Debe expresar un equilibrio entre lo general y lo muy específico. Complementariamente, conocer la evolución del mercado o mercados de sus productos, el posicionamiento que tienen y los factores que pueden afectar la situación futura.

Es de vital importancia la eficaz difusión de estos conceptos en toda la organización, el personal de todas las áreas y en distintos niveles se debe comprender plenamente los significados y las bases que constituyen a la organización. El conocimiento claro y preciso de la misión contribuye al compromiso por parte del personal a lo largo y ancho de la estructura organizacional.

Las organizaciones en esta era se dedican a ofrecer productos y servicios en un mercado virtual a los consumidores, para cubrir las necesidades de los mismos en el mejor tiempo posible y con el menor costo posible.

Ahora bien, la visión de las organizaciones en la nueva economía se utiliza ampliamente en la publicaciones sobre sistemas de información; es una palabra en código útil para un nuevo estilo de pensamiento y ambición, pero las visiones no son contagiosas y con facilidad se vuelven confusas o sólo de mucha fantasía. En su condición mas débil, la visión es “tenemos un sueño”.

La visión en las organizaciones de la nueva era, es mejorar los servicios y productos que se les ofrecen comúnmente a los consumidores; así como también ahorrándole tiempo a los mismos. De esta forma la sociedad se siente más cómoda para realizar sus compras las 24 horas del día.

Ahora bien, el conjunto de valores son principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

La cultura de negocios es el lado intangible, no escrito, de sentirse parte de la organización: el conjunto de valores, creencias orientadoras, comprensiones y maneras de pensar que comparten sus miembros. Por lo tanto están basados en

conocimientos tecnológicos para el diseño de la mejor estructura organizacional, que pueda estar en un mercado virtual competitivo.

4.3 Parámetros que deben considerarse en la determinación de los objetivos de las organizaciones en la nueva economía

Las organizaciones en sus procesos de planificación estratégica de negocios, establecen lo que ellas quieren ser; de allí que se fijen objetivos a largo plazo que resumen la fuerza impulsora de sus acciones. En consecuencia, dicha fuerza se convierte en el determinante primario de futuros productos y mercados, ofreciendo una base para establecer estrategias de negocios, planeación a corto plazo y tomar las decisiones operativas más importantes. Así mismo, el hombre en forma consciente (otras inconsciente) planifica su futuro mediante acciones y decisiones en el presente, que impactarán sus logros a largo plazo, donde la certeza de conocer lo que se quiere o se necesita será clave para el éxito esperado.

La fuerza impulsora en esta nueva economía está enmarcada en: innovar o quedarse atrás. Para mantenerse a la cabeza, las organizaciones deberán adaptar continuamente sus estrategias a las cambiantes necesidades y circunstancia del mercado.

La razón primordial en esta nueva era digital de contar con una fuerza impulsora en la sociedad en general, permite:

- Darle coherencia a sus creencias, acciones y metas.
- Definir los medios de los cuales se valdrán para lograr los objetivos y fijar oportunidades reales de éxito.
- Apoyar la integración de sus ideas con las de aquellos que la rodean y que de alguna forma, inciden en los planes que han fijado.

- Lograr cohesión, apoyo y compromiso con los colaboradores que requieren estén presentes.
- Conocerse y disponer información acerca de las oportunidades y amenazas, para así fijar estrategias que conlleven a consolidar las acciones que se emprenderán.
- Comprender la naturaleza y reorientar las actitudes o comportamientos, de ser necesario.

Las crisis que afectan las vidas a nivel personal, familiar o laboral constituyen una oportunidad de aprendizaje para desarrollar nuevos esquemas o paradigmas y en consecuencia, obtener nuevos logros, que podrían implicar el redimensionar, la naturaleza de motivos o centros de motivación.

La capacidad de adaptarse a los cambios y la comprensión de los mismos, así como la madurez para asumirlos, perfilará la consistencia del querer hacer, lograr y estar, siendo el conocimiento y la excelencia el norte que guíe a la sociedad en general, como fuerza impulsora.

Los objetivos de la organización, se derivan de la misión. Son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las subunidades y los departamentos de la organización.

El diseño de los objetivos en la nueva economía, constituye la fase del proceso de planeación que responde a la identificación de los principales problemas y necesidades generales y de cada región en lo particular. El establecimiento de los objetivos se lleva a cabo de acuerdo con los resultados del

diagnóstico y de la formulación del pronóstico con referencia a los escenarios de largo y mediano plazo.

Para Miklos y Tello (2001:49,50) la evaluación, es entendida como la principal actividad retroalimentadora del proceso de planeación, requiere de objetivos coherentes, claros y viables; en consecuencia, para su determinación es necesario realizar una serie de tareas que se relacionan entre sí:

- El establecimiento de propósitos generales, con base en el análisis derivado de la identificación de necesidades o problemas diversos, a los que debe darse respuesta.
- La necesaria derivación de propósitos y objetivos generales y específicos (esta tarea es de singular relevancia pues si una acción o actividad no puede ser relacionada de manera directa con alguna de las finalidades específicas establecidas, es probable que no se requiera o quizá no haya sido bien justificada).
- La especificación de los recursos indispensables para su cumplimiento; éstos mismos deben, en una primera aproximación, determinar su validez.
- Su clasificación y precisión con el fin de derivar programas y metas, así como establecer su evaluación.

El diseño de los objetivos no constituye una fase más del proceso de planeación estratégico menos aún una función aislada, sino que forma parte de elementos de carácter medular en dicho proceso y permite la interacción de las regiones con el nivel central.

En las organizaciones de esta nueva economía se requiere de una definición de objetivos acerca de los siguientes rubros:

- Participación de mercado o volúmenes de ventas.
- Rendimiento sobre la inversión y sobre ventas. Ingresos totales contra costos totales.
- Productividad del personal. Ingresos totales sobre nómina o número de empleados.
- Calidad en el servicio. Calificación del cliente acerca del servicio entregado.
- Desarrollo humano. Horas hombre de capacitación.
- Desarrollo y asimilación de tecnología.
- Inversiones y desinversiones a realizar.
- Responsabilidad social.

En estos aspectos estratégicos los objetivos deben especificar los resultados que se esperan a tres o cinco años en términos mensurables, de preferencia con indicadores que relacionen variables críticas del desempeño.

4.4 Estrategias para las organizaciones ante la nueva economía

Para obtener una posición firme, fuerte en esta economía globalizada y cambiante, las organizaciones tienen que pensar en dominar o abarcar un mercado global, y no pensar solo en el mercado tanto regional como nacional.

Esta globalización de la economía condiciona a las organizaciones a poner todo su empeño para aplicar estrategias que le permitan ir escalando posiciones en

el mercado, así como también implementar estrategias para asegurar el terreno ya ganado, he allí la importancia de contar con un plan de acción que nos permita alcanzar los objetivos fijados.

Con el uso de la tecnología de internet al momento de establecer una estrategia se pueden ganar ventajas competitivas, ya que a las organizaciones se les abren nuevas oportunidades que mejorarían la eficiencia y eficacia de la misma.

Por lo tanto se identifican las siguientes estrategias las cuales las organizaciones pudieran aplicar para ser exitosas y competitivas tanto para las organizaciones puras de internet y estrategias de internet para las organizaciones tradicionales.

- Organizaciones puras de internet.

- _ Una estrategia que haga atractiva las compras en línea y atraiga a los clientes. Para que una estrategia sea exitosa la misma debe sobresalir sobre las estrategias de los rivales y por ende llamar la atención de los clientes, para ello no solo se debe pensar en el hecho de contar con productos bajos, sino apoyarse en brindarle comodidad al comprador y sobre todo información de fácil manejo y comprensión de los productos, contar con un servicio en línea para atender todas las inquietudes de los clientes para así ganar la atención del cliente y su confianza y hacer una buena experiencia la compra a través de internet.

- _ Fuertes capacidades en la tecnología de vanguardia de internet. La capacidad que tenga la organización de emplear la tecnología de vanguardia de internet es de vital importancia para alcanzar el éxito, ya que, los adelantos y cambios continuos en Internet son inevitables, por lo tanto se debe tener capacidad de controlar dichos cambios y adaptarse a los mismos.

_ Técnicas innovadoras de marketing. Se debe implementar una estrategia de marketing para que la información llegue al destino deseado (clientes) y estimular las compras, por lo tanto no solo de debe contar con una estrategia de marketing que solo llame la atención de visitar sino que también llame la atención a comprar, es decir, que exista una relación proporcional entre el número de visitas y las compras. También se podría impulsar la publicidad y así tener otras fuentes de ingresos.

_ Dependencia mínima de ingresos complementarios. Esta estrategia es muy importante, ya que las organizaciones de Internet deben cobrar el valor total del bien o servicio entregado a los clientes, y no caer en el error de subsidiar con otros ingresos o los ingresos por publicidad los precios de los bienes y servicios ofertados con el fin de vender por debajo del costo del mercado, esas otras fuentes de ingresos tienen que ser vistas como un aumento de la rentabilidad de un negocio y no para cubrir las pérdidas de la actividad principal.

_ Una página web innovadora, original y entretenida. Es necesario contar con un portal web atractivo, atrayente al público. Se deben aplicar esfuerzos continuos con el fin de darle a la tienda virtual características innovadoras para mejorar la apariencia de la misma, también se debe aplicar la multimedia, es decir, la utilización de videos y voces para cautivar al cliente y así incitarlo a comprar y contar con ofertas de productos y la aplicación de promociones novedosas que llamen la atención de los usuarios del portal. También es de suma importancia que la página sea de fácil comprensión y lectura para que el cliente se sienta a gusto con la información allí encontrada.

_ Una cadena de valor que permita la diferenciación, costos menores o mejor valor por el dinero. Esto se refiere a aplicar acciones orientadas a alcanzar el liderazgo en costos bajos. Si una organización desea vender por debajo del precio del mercado ésta debería contar con ventajas con respecto a sus costos en

las actividades que desempeña y contratar en forma externa las actividades restantes con especialistas de bajo costo.

_ Enfoque claro en un conjunto limitado de competencias y un número relativamente especializado de actividades de la cadena de valor en las que las aplicaciones y capacidades de internet patentadas puedan desarrollarse. Como ya se expresó en el punto anterior las actividades con bajo valor agregado pueden delegarse a especialistas externos. Es mucho mas probable que la ventaja competitiva duradera emerja de los esfuerzos por desarrollar aplicaciones de internet propias que del uso de paquetes de software desarrollados por terceros. Esto permita que la organización sé concentre en lo que se desenvuelve con facilidad y las actividad específicas de la cadena de valor en las cuales es posible obtener ventajas.

- Estrategias de internet para las organizaciones tradicionales.

_ Contar con un portal web que proporcione información a los clientes. A través del mismo se puede expandir la información de los productos y así los clientes conocer mas a fondo los artículos desde la comodidad de un computador, se pueden realizar ventas tanto en el local físico como en línea, expandir el mercado pudiendo pasar las barreras geográficas y así entrar en la economía global, entre otros, pero también se debe contar con procesos productivos óptimos para hacerle frente al aumento de la demanda de bienes y servicios que se puede presentar así como también tener clara los procesos de distribución y cómo se realizarán los mismo para brindarle mayor comodidad al cliente y llamar la atención de los demandantes ofreciendo un buen servicio. Esto teniendo en cuenta que al igual que las organizaciones puras de Internet este portal debe ser llamativo, cómodo y de fácil comprensión al cliente.

_ Usar las ventas en línea como un canal de distribución relativamente menor para lograr incrementos graduales en las ventas, adquirir experiencia en las ventas por internet y realizar estudios de mercado. Las ventas por internet se

pueden utilizar en forma estratégica para obtener experiencia en cuanto a los gustos y preferencias de los clientes y por ende mejorar la difusión de la información de sus productos en el mercado y utilizar esa información para ayudar a captar más número de compradores.

_ Emplear acciones que integren las instalaciones físicas y virtuales para vender directamente a los consumidores y poder competir con los minoristas y mayoristas.

_ Realizar un sistema para seleccionar y empacar los productos que se envían. La distribución de los pedidos es importante para las empresas que vendan a través de internet, estas pudieran desarrollar un método propio para el reparto de la mercancía o contratar los servicios de terceros un ejemplo de esto las empresas que venden a través de mercadolibre.com (<http://www.mercadolibre.com.ve>) que utilizan a otras empresas como MRW o TEALCA para el despacho de sus productos.

4.5 Acciones estratégicas que deben asumir las organizaciones ante la nueva economía

La selección natural está buscando día a día y hora a hora por todo el mundo, las más ligeras variaciones rechazando las que son malas; trabajando por el perfeccionamiento de cada ser orgánico en relación con sus condiciones orgánicas e inorgánicas de vida Darwin (Alejandro Hecht, 1993:2002).

Este pensamiento explica en pocas palabras la evolución, hace énfasis en una palabra que en la actualidad es de relevante importancia. Cuando se hace referencia a la nueva economía o economía digital, se habla de las variaciones; estas variaciones son las que han producido un cambio en la gerencia actual para ser más específicos en el gerente de hoy.

Dichas variaciones crean la necesidad de contar con un gerente integro que le de a la organización la personalidad y concepción que demanda esta actualidad cambiante. Estas variaciones son el producto del cambio hacia la nueva economía, la tercera ola la revolución de la información.

Las organizaciones en la actualidad no contratan a un ser nada más, a un recurso humano, se han visto en la necesidad de contar con personas capaces de aportar a la organización y viceversa, lo que se quiere es a un gerente, empleado, entre otros que trabaje en función del futuro y de a donde llegar, planteándose objetivos y al lograrlos alcanzar la meta establecida en la organización, entendiéndose en otras palabras se necesitan personas visionarios, pioneros que se adapten y siempre estén a un paso de las transformaciones.

Ahora bien ¿Cuáles serían las acciones estratégicas que deberían asumir o emplear las organizaciones en vista de esta nueva economía?

Alejandro Hecht (2002:135) plantea algo que puede ser visto como la piedra angular, el punto de partida de esto que se está tratando “la empresa en la economía digital, al fundamentarse en la aplicación de conocimiento, exige gerencia creativa, pero bien dirigida, a fin de evitar el conjuro de la severa competencia que puede enviarla a un sueño, no de cien años, sino más bien eterno”.

Se habla de que las organizaciones deberían emplear una gerencia del conocimiento buscando alcanzar el cómo gerenciar la transformación del capital intelectual en servicios.

Como ya se ha tratado, un factor productivo en esta nueva economía es el conocimiento, por eso las empresas buscando, se han volcado a la obtención del mismo, ya que a través de este se obtendrían ventajas competitivas.

Entonces se puede decir, que para que una organización logre esa gerencia de conocimiento que se necesita en estos tiempos se deberían tomar en cuentas estas acciones estratégicas que se encuentran citadas por Alejandro Hecht.

La primera es llamada focalización del aprendizaje, la cual hace referencia en que hay que focalizar los proyectos de gerencia de conocimiento hacia objetivos específicos (Hecht, 2002:137), ya que, el conocimiento tiende a diseminarse debido a su amplitud.

La organización indica que debe existir un proyecto estratégico de conocimiento, único y con lineamientos uniformes para toda la corporación, aún cuando cada unidad de negocio tenga la libertad para dirigir la forma como se organiza para el aprendizaje organizacional, todo esto tomado en cuenta que las mejores prácticas son específicas de cada unidad de negocios.

En esta etapa se habla de un proyecto estratégico de conocimiento lo cual es “necesario junto a otros proyectos estratégicos y a los planes de acción para la elaboración del presupuesto estratégico que va a significar nuestro verdadero plan estratégico” (Serna, 1997:24).

Este proyecto de gerencia del conocimiento se basa o se fundamenta en una estructura organizativa en donde deberían entrelazarse las comunidades de conocimiento, las cuales son “el grupo de personas con intereses afines de conocimiento para el libre intercambio de información y abierta a todos los interesados” (Hecht, 2002:138) y la comunidad de expertos que son los que se encargan de aprobar los aportes o enriquecimientos a la base del conocimiento.

Así mismo, la cultura, se presenta como una de las acciones o factores mas complicados, ya que en el mismo se plantea un cambio en el direccionamiento de la organización, ahora se compartiría el conocimiento, como; en esta era digital el

personal estaría contribuyendo al crecimiento de la organización a través de la aplicación del conocimiento compartido.

Por último, se encontraría la infraestructura tecnológica, ésta debe ser “suficientemente adecuada a los requerimientos del proyecto en términos de capacidad de almacenaje, estructuración del conocimiento, facilidad de uso y la velocidad de la transmisión del conocimiento” (Hecht, 2002:139), sin olvidar que la misma también debe ser única, ya que debe permitir un lenguaje común entre los que se encuentran en constante interacción con el conocimiento.

Según Hecht (2002.154-156) también existen 7 impulsores los en cuales una empresa debe invertir para lograr una mejor maximización de sus beneficios, estos impulsores son los siguientes:

- Integración de sistemas, el cual hace mención a la integración de las aplicaciones en línea, tanto las generadoras de transacciones como las procesadoras de información provenientes del mundo exterior, vía internet, con las aplicaciones de intranet y de soporte de la empresa.
- Orientación informacional y transaccional de la tecnología de información hacia el cliente. La orientación de la información se refiere a aquella información que es demandada por los clientes, puede ser sobre un producto, una compra, entre otros. Por su parte la orientación transaccional, hace referencia a la capacidad de brindar seguridad al cliente para realizar compras y pagos a través de Internet.
- Orientación informacional y transaccional de la tecnología de información hacia el proveedor. Este se refiere a la integración de cadena de suministros, empresa-proveedores. Este impulsor también hay que prestarle atención por que la relación cliente proveedor, es decir, de negocio a negocio también proporciona beneficios.

- Orientación interna de la tecnología de información. Se tiene que hacer uso, aprovechar las oportunidades que brinda la intranet, ya que, se estaría aplicando la tecnología de información para obtener ventajas competitivas.
- Procesos relacionados con el cliente y el proveedor. Indica la necesidad de crear diseños de procesos internos para la practica del negocio electrónico con ellos, en otras palabras se puede decir que debería juntar información acerca del cliente para clasificarla y su posterior uso postventa, los mismos criterios deben ser utilizados con los proveedores, utilizar la información recibida de ellos e incorporarla a los procesos organizacionales.
- Preparación para los negocios electrónicos con clientes y proveedores. Se refiere a la actitud de la organización para la conducción del comercio electrónico en la red, esto tomando en cuenta la disposición de información que se tenga de los mismos, por ejemplo, la información que se tenga de los clientes entre otras.

4.6 Pautas para la implantación de la estrategia en la nueva economía

Una estrategia comienza con una visión, una meta, a la cual se quiere llegar como organización, de cómo se quiere que sea la organización en el futuro, esa visión se transformará en un perfil, un perfil de cómo se quiere que sea en algún momento en el futuro.

Esa visión, ese perfil, esa meta que se desea alcance la organización se va a convertir en el objetivo. El proceso de establecer los objetivos lo que busca es “convertir los lineamientos administrativos de visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específico, en resultados que la organización quiere lograr” (Thompson y Strickland, 2004:9), y va a ser la base

de todas las acciones, toma de decisiones y como paso más importante la elaboración de estrategias y planes estratégicos.

Dichas estrategias y planes estratégicos para ser implementados se tienen que tomar en cuenta ciertas normas o parámetros para su ejecución, en otras palabras, se tienen que identificar las pautas para implementar estrategias en las organizaciones ante esta nueva economía a la cual hay que hacer frente.

Este proceso para la implementación de una estrategia se puede establecer a través de siete etapas o fases que se deben seguir, las cuales son las siguientes:

- **Aclaración del perfil actual.** Para saber a dónde se quiere llegar como organización se debe saber cómo se encuentra la misma en la actualidad, para entender cómo es su realidad de acuerdo a sus productos, clientes, mercado al cual esta dirigido y su mercado geográfico, lo cual se denomina perfil actual. Esto con el fin de establecer y “entender la fuerza impulsora actual del negocio, las áreas actuales de excelencia y la estrategia vigente” (Robert y otros, 2001:149). Lo que se busca con esta primera etapa es darle una visión clara de la organización en la actualidad, después que se tiene clara la situación se pasa a la segunda etapa.
- **Análisis de las variables ambientales.** La estrategia de una organización debe establecerse para que se adapte al entorno que presentará la misma en el futuro. Entonces se deben analizar las variables ambientales tanto internas como externas buscando la posibilidad de aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten.

Dichas variables proporcionan una perspectiva de lo que está pasando dentro de la organización, así como también de lo que está ocurriendo en el entorno externo de la organización.

“Las distintas perspectivas deben ser analizadas de forma racional para que todos los involucrados puedan estar de acuerdo sobre los factores mas importantes que el negocio debe enfrentar” (Robert y otros, 2001:150), esto para analizar los puntos relevantes y establecerse escenarios a futuro por lo que se cae en la tercera etapa.

- Desarrollo de escenarios estratégicos. Después que se han determinado las variables se deben enfocar en ellas, para establecerse los escenarios más apropiados en los cuales se dirigirá la organización, por lo que se establece una fuerza impulsora que va a servir de base a la estrategia a formular. Una vez que se tiene la visión de a dónde llegará la organización en términos de clientes, consumidores, mercados y zona geográfica; se relacionan con las variables con el fin de encontrar el mejor escenario o el que más se adapte a la organización para así establecer una estrategia acorde con sus necesidades. Al tener ese perfil planteado se cuenta con una estrategia tentativa de lo que la organización desea alcanzar.
- Desarrollo de los perfiles competidores. “El siguiente paso en el proceso de reflexión estratégica es elaborar un análisis de los competidores con los que la compañía se cruzará en el futuro, que tal vez no sean aquellos que podría encontrar actualmente” (Robert y otros, 2001:152).’

Cualquier estrategia que se ponga en práctica traerá consigo un cambio en el campo de juego en donde se encuentra la organización, por lo que se tiene que identificar contra quiénes se competirá determinando así su fuerza impulsora y área de excelencia para poder anticipar la estrategia para que la gerencia, también pueda poner en práctica acciones para contrarrestar sus estrategias, para cambiar la zona de pelea que pueda aportar beneficios a la organización.

- Identificación de los asuntos críticos estratégicos. Al realizar un cambio en la estrategia esta trae consigo implicaciones que la gerencia deberá determinar si se quiere que dicha estrategia sea ejecutada con éxito, por lo tanto tiene que identificar los asuntos críticos estratégicos.

Uno de esos asuntos críticos estratégicos es desarrollar una estrategia que se base en la Internet. Partiendo de que ya se han pasado por las etapas anteriormente explicadas y ya teniendo las variables tanto internas como externas identificadas, y los escenarios ya planteados para hacerle frente con el fin de aprovechar las oportunidades se procede a adaptar las estrategias tentativas a una estrategia de Internet, que va a constituir la columna vertebral de una organización ante la nueva economía.

Este proceso también se divide en varias etapas y según Michel Robert y otros (2001:155-158) implementar este proceso se lleva aproximadamente de seis a nueve meses.

Este proceso comienza con una sesión de información la cual se realiza para obtener los siguientes resultados:

- Dar a los miembros del equipo de formulación estratégica el alcance global del proyecto a 12 meses y entrenarlos con el fin de responder a las variables internas y externas que la organización enfrentará en el futuro.
- Luego se pasa a una sesión de trabajo de reflexión estratégica en donde se discute una declaración clara de la estrategia y dirección de negocios, un perfil claro de los productos, consumidores y mercados geográficos, una lista de asuntos críticos que conforma el plan de trabajo de la gerencia y se introduce al equipo de formulación estratégica a la siguiente fase.

- Continuando con este proceso, se tiene a la sesión de la estrategia Internet donde se desea establecer una estrategia de Internet que no solo este integrada sino que además sustente la estrategia empresarial de la compañía así como también un plan de las aplicaciones de internet y una lista de las necesidades empresariales (obligaciones y necesidades) para cada aplicación.
- Siguiendo con este proceso, se tienen los objetivos estratégicos que es donde se desarrollan las posiciones tanto ofensivas y defensivas que la organización debe abordar para lograr para el éxito de la misma.
- Luego se pasa al monitoreo del progreso, donde se realiza un análisis del estatus de cada asunto crítico estratégico sobre la lista de la gerencia así como también como se están ejecutando los proyectos de aplicación de internet.
- Y por último, la revisión, esta sesión que consta de un análisis o revisión de las conclusiones anteriores, que le permite a la gerencia ajustar con precisión el enfoque estratégico de la compañía.

4.7 Indicadores para evaluar estrategia en las organizaciones en la nueva economía

Cuando se habla de evaluación de las estrategias, se hace referencia al seguimiento de los planes estratégicos para ver si se logran los objetivos que se quieren lograr a través de los mismos, con esto lo que se quiere alcanzar es conocer las posibles causas de las diferencias que existen entre lo que se planea y lo que se ejecuta u obtiene para su posterior reprogramación, se identifican las deficiencias de existirlas, se hace énfasis en los puntos clave que deben corregirse

para posteriores estrategias e incorporar ajustes que mantengan la continuidad del plan.

El proceso de evaluación consta de dos aspectos fundamentales: el análisis, es decir, un estudio profundo de cómo se está llevando a cabo el plan, cómo se está ejecutando y la medición de la proporción en que se alcanzaron las metas planteadas con las estrategias implementadas.

Asimismo, la evaluación se desarrolla en dos vertientes, una administrativa y una política.

La evaluación administrativa, se realiza de manera general, “en este contexto se analiza y valora el logro de los objetivos durante los procesos de planeación y programación” (Miklos y Tello, 2001:90), esto se logra comparando los lineamientos de la planeación y programas definidos.

Los objetivos planteados van a servir de referencia al momento de analizar y comparar los resultados de acuerdo con la planificación que se tenía en tanto a la organización, asignación de recursos, entre otros.

La evaluación administrativa representa una derivación de la programación estratégica, cada nivel de la organización tiene una función en relación a esta, por lo tanto, en un primer nivel está la responsabilidad que se cumplan los objetivos; en el segundo, la evaluación de las metas planteadas y por último las metas definidas en los subprogramas.

Los resultados de la evaluación, es decir, la comparación permite ver cuan factible es el objetivo planteado y de existir desviaciones diseñar alternativas que corrijan a las mismas, en pocas palabras lo que se quiere con esta evaluación administrativa es analizar y valorar el logro de los objetivos propuestos bajo el criterio de eficiencia y eficacia.

Esta evaluación administrativa se puede aplicar en las estrategias implantadas por las organizaciones en esta nueva economía en el caso por ejemplo de que se aplique una estrategia para atraer clientes y estimular su deseo de compra para sobresalir en este mercado competitivo como ya anteriormente fue estudiado, que se quiere con este plan captar la atención de las persona para buscar que se sientan satisfechos con los productos ofertados para su posterior compra, entonces aplicado el concepto de evaluación administrativa, se debe realizar una comparación si se ha producido un aumento en los compradores o clientes y en qué proporción, si es la que se esperaba o en menor o mayor auge; o en el caso de que no se hayan logrado alcanzar los objetivos identificar las causas de por qué no se lograron para reprogramar la estrategia haciéndola más fuerte y consolidada, entonces lo que se estaría es midiendo la eficiencia y eficacia con la que se han buscado alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación política, “comprende la eficiencia política que se transforma en beneficios sociales. Expresa el costo político y social y la coherencia interna que ambos conjugan” (Miklos y Tello, 2001:91).

Lo que se quiere con este tipo de evaluación es analizar las condiciones en que se dan los objetivos e identifica si existen limitaciones materiales tanto internas como externas, verificar si los medios utilizados para alcanzar los objetivos son los más idóneos en cuanto a las características políticas, económicas y sociales; describir y evaluar las consecuencias de los instrumentos utilizados para el logro de los objetivos y contralar las posibles variables que se pueden presentar.

Ahora bien, para Thompson y Strickland (2004:20), “la evaluación de la estrategia incumbe a la administración, por lo tanto es su obligación mantener en la parte superior de la jerarquía, decidir si las cosas se están haciendo bien al interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos”.

Un desempeño inferior o un escaso progreso requieren acciones y ajustes correctivos en la dirección y objetivos de la organización. Por cuanto una estrategia eficiente es el producto de una cantidad de aprendizaje organizacional por lo que las revisiones de progreso, los ajustes correctivos y las búsquedas para mejorar son importantes.

Al aplicar estas teorías en la nueva economía como tal, hay que tomar en cuenta las particularidades de la misma, ya sea que se aplique, por una parte, una estrategia pura de Internet, buscando atraer mayor clientela, hacer sus productos más atractivos, innovar o no depender de los ingresos complementarios; o por otra parte, aplicar estrategias de Internet para las organizaciones tradicionales como contar con un portal web y acciones que integren tanto las instalaciones física y virtuales. Asimismo, al tener los objetivos establecidos también se establecen los parámetros o indicadores para evaluar el resultado de dicha estrategia, ya sea para evaluar si se están ejecutando las acciones según los lineamientos establecidos, como para determinar en qué porcentaje se alcanzaron las metas propuestas.

Entonces tomando en cuenta las características de la nueva economía y las acciones estratégicas aplicadas se pueden evaluar las estrategias y al mismo tiempo saber si la organización alcanzó consolidarse en el mercado global, si consta con la capacidad de hacer frente a los cambios y exigencias que trae consigo la era digital, si a través del uso de una estrategia de Internet logra la organización ser competitiva y mantenerse siempre a nivel o mejorar, si expande su mercado de clientes, eliminando las barreras regionales o si la organización está en la capacidad de obrar en tiempo real junto a esta nueva economía.

CONCLUSIONES

La globalización de la competencia amplía el mercado de las organizaciones y las pone bajo presión para que actúen con rapidez, por lo que hace falta estrategias para lograr adaptarse a las exigencias de la nueva economía.

La gerencia de las organizaciones, en la actualidad debe contar con gerentes que entiendan en la situación con respecto a esta nueva economía y hacer frentes a las variaciones que se presentan.

Planeación estratégica es una de las actividades características en el medio organizacional contemporáneo, la planeación se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones esto parece descifrar el enigma de la planeación, no tanto para conocer hacia dónde se va, sino más bien para saber "dónde se está".

Las organizaciones tradicionales de una u otra forma se tienen que amoldar a las exigencias de esta nueva economía si quieren ser productivas y exitosas y mantenerse en constante competitividad. Por lo tanto, deberían implementar una estrategia que le permita integrarse a esta nueva economía para poder mantener un nivel de competitividad razonable y perdurar en el tiempo.

Los factores más importantes con los cuales debe contar las organizaciones para mantenerse en esta era digital son el conocimiento que posean y como manejen la información.

Una estrategia que se fundamente en los portales web bien estructurados, atraen un mayor número de clientes en consecuencia los mismos producen un aumento en el volumen de las ventas de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

Andersen, Arthur. 1999. Diccionario de economía y negocios. Brosnac. España.

Arias, Fidias. 1999. El Proyecto de investigación. Tercera Edición. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.

Castells, Manuel. 1999. La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red. Volumen I. Alianza Editorial. Madrid.

Ansoff, Igor. 1997. Dirección estratégica en la práctica empresarial. Addison Wesley Longman. Segunda edición. México.

Drucker, Peter. 2002. La gerencia en la sociedad del futuro. Grupo editorial Norma. Colombia.

Gómez, Alvaro. 2003. Las claves de la nueva economía. Alfaomega. México.

Hecht, Alejandro. 2002. Reflexiones gerenciales para la economía digital. Editorial Melvin. Caracas- Venezuela.

Hernández, Raúl. 1991. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.

Jerry, Luftman. 2001. La competencia en la era de la información. Oxford. México.

Joyanes, Luis. 1997. Cibersociedad. Mc Graw-Hill. Madrid. España.

Miklos, Tomás y Tello, Elena. 2001. Planeación Interactiva. Editorial Limusa. México.

Morrisey, George L. 1996. Pensamiento estratégico: Construya los cimientos de su planeación. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Robert, Michael; Bernard, Racine y Días, Carlos. 2001. E-Strategy pura y simple. Mc Graw Hill. México.

Serna, Humberto. 1997. Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Teoría y metodología. 3R editores. Bogotá. Colombia.

Suárez, Andrés. 2001. Nueva Economía y Nueva Sociedad. Pearson Educación S.A. Madrid. España.

Tamayo y Tamayo, M. 2001. El proceso de la investigación científica. 20ª Edición. Limusa Noriega. México.

Taspcott, Don. 1997. La economía digital. Mc Gra Hill. Colombia.

Thompson, Arthur y Strickland, A.J. 2001. Administración estratégica: Conceptos y casos. Undécima Edición. Editorial McGraw Hill. México.

Viloria, Enrique. 2003. La Gerencia en la Nueva Economía. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.

Vivas, Reyes 2000. Estrategias de mercadeo y ventas: Material de Trabajo. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. División de Estudios para Graduados. Maestría en Gerencia de Empresas. Mención Mercadeo. Maracaibo.

LEYES

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. 1999. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36.860 (extraordinario).Venezuela.

DECRETO LEY SOBRE MENSAJES DE DATOS Y FIRMAS ELECTRÓNICAS. 2001. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 37148. 28 DE Febrero de 2001.

LEY ESPECIAL CONTRA LOS DELITOS INFORMÁTICOS. 2001. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 37313. 30 de Octubre de 2001.

TRABAJOS DE GRADO

BouBou, Salem y Hernández Pedro. 2006. Análisis de los efectos de la tecnología de la información y conocimiento (TIC) en las PYMES venezolanas. Tesis de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Flores, María y Flores Janireth. 2007. La intranet como estrategia para generar ventajas competitivas en la pequeña y mediana empresa. Trabajo de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

González, Yanira y Seijas Annayellys. 2005. Análisis de la aplicación de la tecnología de información y conocimiento (TIC) como estrategia para las instituciones del Estado Sucre durante el año 2003. Tesis de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Guerra, Dinora. 2005. Análisis de la utilización del comercio electrónico en las actividades comerciales de las empresas manufactureras, ubicadas en la ciudad de Carupano, Municipio Bermúdez-Estado Sucre, durante el periodo 2000-2005. Tesis de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Orta, Ivan y Rosales, Zaudy. 2007. Los portales web como estrategia para el reclutamiento y selección de personal. Tesis de grado. Universidad de oriente. Venezuela.

Zerpa, Damaris. 2006. Las empresas procesadoras de productos del mar ante la economía digital. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Venezuela.

PÁGINAS WEB

Hart, Luis. 23/10/2007. El proceso estratégico y sus características. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/proceso-estrategico.html>

Mandel, Michael. 26/10/2007. Globalización. Disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n>

Sherba, julia. 28/10/2007. ¿Qué es un marco teórico? Disponible en:
<http://www.unm.edu/~devalenz/handouts/MARCO.html>

Rodeloy, cruz. 01/11/2007. El proceso estratégico. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/proceso-estrategico.htm>

OTRAS PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<http://www.amazon.com>

<http://www.ebay.com>

<http://es.wikipedia.org>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Extranet>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

http://es.wikipedia.org/wiki/Nueva_Econom%C3%ADa

http://es.wikipedia.org/wiki/Red_de_computadoras

<http://www.exitoexportador.com/stats.htm>
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/proceso-estrategico.htm>
<http://www.innovarium.com>
http://www.madrimasd.org/revista/revista3/quienesquien/quien_es_quien3.asp
<http://www.mercadolibre.com>
<http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml>
<http://www.tendenciasdigitales.com>
<http://www.tendenciasdigitales.com/detalle.aspx?id=95&plantilla=1>
<http://www.unm.edu/~devalenz/handouts/MARCO.html>
http://www.wikilearning.com/principios_fundamentales_en_la_nueva_economia-wkccp-12401-3.htm

Hoja de Metadatos

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

Título	Planteamiento estratégico para las organizaciones ante la nueva economía
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
	Gamardo C. Jesús A.	CVLAC
e-mail		
e-mail		
Rondón M. Manuel J.	CVLAC	16817635
	e-mail	Manolo1312@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Organizaciones
Planteamiento estratégico
Nueva economía
Era digital - Internet
Planificación estratégica

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Economicas	administrativas

Resumen (abstract):

La nueva economía es una economía global que funciona en tiempo real como una unidad en un espacio mundial, tanto para el capital como para la gestión del trabajo, la tecnología, la información o los mercados. Ésta se centra en la información del conocimiento como base para la productividad y la competitividad, la red es el nuevo sistema de organización y la producción y la gestión de bienes y servicios se organiza a nivel planetario; ésta tiene como eje fundamental la red internet. Por lo que, las organizaciones deben adaptarse a los cambios y exigencias que trae consigo la nueva economía. En este contexto se encuentra la gerencia estratégica, la cual se define como el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la organización en su arena de mercado para competir con éxito, satisfacer sus clientes y tener un buen desempeño. De allí que, el objetivo de esta investigación sea definir un planteamiento estratégico para las organizaciones ante la nueva economía. Para llevar a cabo este trabajo, se realizó una investigación de tipo documental, a nivel descriptivo y con fuentes de información secundarias. En tal sentido se encontró que las estrategias son necesarias en las organizaciones de hoy en día, para poder hacer frente a las variantes que trae consigo la nueva economía y poder ser competitivas y lograr establecerse en el mercado global y sobre todo alcanzar los objetivos propuestos en el corto y largo plazo.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Zerpa, Damaris	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	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	03	07
------	----	----

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_gamardo y rondon	Application/word

Alcance:

Espacial :

Universal

Temporal:

Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:

Lic. Contaduría pública

Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciatura

Área de Estudio:

Contaduría

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

Universidad de oriente

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

Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma destinada a recuperar parcialmente los costos involucrados. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.

Gamardo Alfredo
Autor 1

Rondón Manuel
Autor 2

Prof: Damaris Zerpa

JURADO ASESOR

Prof: Yenny Alzolar



POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

