



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**“OPERACIÓN DE UNA EMPRESA MEXICANA UTILIZANDO EL
COMERCIO ELECTRÓNICO.”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

OSCAR HAMED SALAS ARRIAGA

ASESOR: ING. OSCAR HERNÁNDEZ SÁNCHEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria y agradecimientos.

En la vida caminamos creyendo que logramos nuestros objetivos y metas por méritos y esfuerzos propios. Sin embargo al recordar todo lo que hay detrás de uno, está el ejemplo, confianza y apoyo de numerosas personas que nos han dejado lo mejor de su experiencia, esta Tesis es resultado de todas y cada una de las aportaciones que han tenido en mi vida, tanto familiar, académica y laboral, y por ello quiero dedicarles y sobre todo agradecerles absolutamente todo en este trabajo.

Comenzando por Dios, quien me permitió llegar a este día, y siempre estuvo conmigo dándome pruebas de fortaleza y resistencia en todos los ámbitos de la vida.

A mis padres se la dedico por el simple hecho de que los amo y que siempre trataré de demostrarles mi capacidad y desarrollo en todos los aspectos de la vida. Realmente necesitaría toda una publicación para plasmar todo ese inmenso amor, respeto, admiración que les tengo y reconocerles todo lo que han hecho por y para mí. Ustedes son el motor de todo, la guía para dar cada paso en mi vida diaria. Gracias papás.

A ti Alan, no pude haber tenido mejor hermano que tú.

A mi amada Universidad, que es mi casa y jamás la abandonaré, y a la cual le debo toda mi formación, y siempre defenderé su esencia con actos y pensamientos dignos de ella.

Gracias a mi asesor, el Ing. Oscar Hernández Sánchez, conocerlo fue de esas suertes que te manda la vida para seguir avanzando cuando más gris es el panorama. Agradezco también sus observaciones, recomendaciones y atenciones a mis sinodales.

Es para todos ustedes, para poder ofrecerles la mejor versión de mí.

Para todos ustedes, con amor y admiración.

Oscar Hamed Salas Arriaga

Índice

Lista de figuras.....	6
Lista de tablas.....	6
I. Introducción.....	9
II. Antecedentes.....	12
III. Problema.....	12
IV. Objetivo.....	12
V. Justificación.....	12
1.1. Administración.....	15
1.1.1. Proceso Administrativo.....	18
1.1.1.1. Antecedentes del proceso administrativo.....	18
1.1.1.1.1. Enfoque clásico de la administración: Federico Taylor.....	18
1.1.1.1.2. Nuevo enfoque de la administración: Enrique Fayol.....	19
1.1.1.2. Definición de proceso administrativo.....	20
1.1.1.3. Fases del proceso administrativo.....	20
1.1.1.3.1. Fase mecánica.....	20
1.1.1.3.2. Fase dinámica.....	20
1.1.1.4. Universalidad del proceso administrativo.....	21
1.1.1.5. Proceso administrativo en México.....	21
1.1.1.5.1. Proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce.....	21
1.1.1.5.1.2. Previsión.....	21
1.1.1.5.1.3. Planeación.....	21
1.1.1.5.1.4. Organización.....	22
1.1.1.5.1.5. Integración.....	22
1.1.1.5.1.6. Dirección.....	22
1.1.1.5.1.7. Control.....	22
1.1.1.5.2. Proceso administrativo de José Antonio Fernández Arena.....	22
1.1.1.5.2.1. Planeación.....	22
1.1.1.5.2.2. Implementación.....	23
1.1.1.5.2.3. Control.....	23
1.1.2. Administración estratégica.....	23
1.1.3. Modelos administrativos.....	23
1.1.3.1. Tipos de modelos administrativos.....	24
1.1.3.1.1. Modelo autocrático.....	24
1.1.3.1.2. Modelo de custodia.....	24
1.1.3.1.3. Modelo de apoyo.....	24
1.1.3.1.4. Modelo colegial.....	24
1.1.3.1.5. El papel del Gerente.....	24
1.1.3.1.6. Análisis de grupo.....	25
1.1.4. Teorías Administrativas.....	26
1.1.4.1.1. Suposiciones de la teoría X.....	26
1.1.4.1.2. Suposiciones de la teoría Y.....	27
1.1.4.1. Teoría X y Y de McGregor.....	26
1.1.4.2. Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	28
1.1.5. Planeación estratégica.....	29
1.1.5.1. Misión.....	30

1.1.5.2. Visión.....	30
1.1.5.3. Valores	30
1.1.5.4. Competitividad.....	30
1.1.5.5. Políticas	31
1.1.5.6. Tácticas y operaciones.....	31
1.1.5.7. Valor agregado.....	31
1.1.5.8. Ventaja competitiva	31
1.1.5.9. Cadena de valor	32
1.1.6. Proceso administrativo estratégico	32
1.1.6.1. Benchmarking	33
1.1.6.2. Matriz FODA.....	33
1.1.6.2.1. Estrategia maxi-maxi.....	34
1.1.6.2.2. Estrategia maxi-mini.....	34
1.1.6.2.3. Estrategia mini-maxi.....	34
1.1.6.2.4. Estrategia mini-mini.....	34
1.1.6.3. Matriz de crecimiento-participación.....	35
1.1.7. Desarrollo Organizacional	36
1.1.8. Escuelas administrativas	37
1.1.8.1. Escuela de relaciones humanas.	37
1.1.8.2. Escuela estructuralista	38
1.1.8.3. Escuela de Sistemas.....	39
1.1.8.4. Escuela Cuantitativa.....	40
1.1.9. Administración por objetivos.	41
1.2. Organización.	42
1.2.1. Estructura organizacional.....	43
1.2.1.1. Departamentalización.....	44
1.2.1.1.1. La departamentalización por funcion de la empresa.	44
1.2.1.1.2. Departamentalización por territorio o geografía.....	44
1.2.1.1.3. Departamentalización por grupo de clientes.....	45
1.2.1.1.4. Departamentalización por productos.	45
1.2.1.1.5. Organización matricial.....	46
1.2.2. Organización formal e informal.	46
1.2.2.1. Tipos de organizaciones según su funcionamiento.	46
1.2.3. Comunicación organizacional.	47
1.2.3.1. La tecnología utilizada por la comunicación dentro de la organización.....	48
2.1. Información.....	50
2.2. Sistema de Información.....	51
2.3. Ciclo de vida de un Sistema de Información.....	51
2.4. Sistemas de Información dentro de las Organizaciones.....	53
2.4.1. Tipos de Sistemas de Información.....	53
2.4.1.1.2. Sistemas de Manufactura y producción	55
2.4.1.1.3. Sistemas financieros y contables.....	55
2.4.1.1.4. Sistemas de recursos humanos.....	55
2.4.1.1.1. Sistemas desde un punto de vista funcional.....	54
2.4.1.2. Sistemas desde la perspectiva de los usuarios.	56
2.4.1.2.1. Sistemas de procesamiento de transacciones.	56
2.4.1.2.2. Sistemas de información gerencial y sistemas de apoyo a la toma de decisiones.	56
2.4.1.2.3. Sistemas de apoyo a los ejecutivos.	57

2.4.1.3. Sistemas de planeación de recursos empresariales.	57
2.4.1.3.1. Sistemas de administración de la cadena de suministro.	58
2.4.1.3.2. Sistemas de administración de las relaciones con el cliente.	58
2.4.1.3.3. Sistemas de administración del conocimiento.	58
3.1. Internet.	61
3.1.1. Cómputo en Red: descubrimiento, comunicación y colaboración.	61
3.2. Breve Historia de Internet.	62
3.3. Evolución de Internet. De 1961 a la fecha.	64
3.4. Internet y la sociedad.	65
3.5. Internet y la empresa.	66
3.5.1. Móviles, inalámbricos y computación ubicua.	68
3.5.2. Procesamiento de transacciones, aplicaciones funcionales, CRM y su integración.	69
3.6. Gobierno Electrónico (e-government)	70
3.6.1. Principales Características del Gobierno Electrónico.	71
3.7. Negocios Electrónicos (e-business)	73
3.7.1. Negocios electrónicos y comercio electrónico (E-business y E-commerce).	74
3.8. Comercio electrónico (e-commerce).	75
3.8.1. Breve historia del e-commerce.	76
3.8.2. Ocho tecnologías únicas de la tecnología del comercio electrónico.	77
3.8.3. Tipos de e-commerce.	78
3.8.3.1. Comercio electrónico de negocio a consumidor (B2C).	78
3.8.3.2. Comercio electrónico de negocio a negocio (B2B)	79
3.8.3.3. Comercio electrónico de consumidor a consumidor (C2C)	79
3.8.3.4. Comercio electrónico de igual a igual (P2P)	80
3.8.3.5. Comercio electrónico de negocio a gobierno (B2G)	80
3.8.3.6. Comercio móvil (m-commerce)	81
3.8.4. Economía del conocimiento.	82
3.9. Inteligencia de negocios (BI).	83
3.9.1. La Inteligencia de Negocio en los diferentes departamentos de la empresa.	84
3.9.1.1. BI en el departamento de marketing.	84
3.9.1.2. BI en el departamento de compras.	84
3.9.1.2. BI en el departamento de producción.	84
3.9.1.3. BI en el departamento de ventas.	84
3.9.1.4. BI en el departamento económico-financiero.	84
3.9.1.5. BI en el departamento de atención al cliente.	85
3.9.1.6. BI en el departamento de recursos humanos.	85
4.1. Cinépolis. Generalidades.	87
4.1.1. Cultura organizacional.	88
4.1.1.1. Misión.	88
4.1.1.2. Visión.	88
4.1.1.3. Valores.	89
4.1.1.4. Responsabilidad social.	89
4.2. Cinépolis en Internet.	90
4.2.1. Cinépolis como socio de AMIPCI.	92
4.2.2. ScreenCast y Cinépolis	92
4.2.3. Certum y Cinépolis	93
4.2.3.1. Tarjeta Inteligente para ir al cine; Cinépolis premia la lealtad de sus clientes.	94
4.2.3.1.1. Funcionamiento de la Tarjeta Club Cinépolis.	95

4.2.4. IA Interactive y Cinepolis	95
4.2.4.1. Cinepolis Móvil.	96
4.2.5. La Consultora ComScore y Cinépolis.	98
4.3. Inteligencia de negocios aplicada a la industria del entretenimiento.	100
4.4. Tendencias y resultados económicos.	103
Conclusiones	111
Glosario de términos.	114
Bibliografía.....	117
Cybergrafía.....	118

Lista de figuras.

Figura 1. Pirámide las necesidades de Abraham Maslow.	29
Figura 2. Elementos de la planeación estratégica dentro de la administración.....	32
Figura 3. Matriz FODA.	34
Figura 4. Matriz de crecimiento/participación del mercado.....	35
Figura 5. Ciclo de vida de un sistema de información.	52
Figura 6. Generación de la comunicación en las reuniones actualmente.	62
Figura 7. Beneficios de los sitios web en las empresas.	67
Figura 8. Adquisición de bienes mediante el comercio electrónico en su tipo B2C.	73
Figura 9. Comercio electrónico B2B.	73
Figura 10. Comercio electrónico C2C.	73
Figura 11. Comercio electrónico P2P.	73
Figura 12. E-gobierno.....	73
Figura 13. Comercio móvil.	73
Figura 18. Competencia digital.....	73
Figura 20. Salas en operación en México.....	73
Figura 21. Asistencia por sala.	73
Figura 22. Asistencia en los años 2010 y 2011.	73
Figura 24. Ingresos económicos en los años 2010 y 2011.....	73

Lista de tablas.

Tabla 1. Principios administrativos de Fayol.....	19
Tabla 2. El proceso administrativo y sus fases.	20
Tabla 3. Etapas del proceso administrativo de Reyes Ponce.....	21
Tabla 4. Etapas del proceso administrativo de Fernández Arena.	22
Tabla 5. Suposiciones de la teoría X.	26
Tabla 6. Suposiciones de la teoría Y.	27
Tabla 7. Tipos de benchmarking.	33
Tabla 8. Sistemas de información.	54
Tabla 9. Sistemas de información en las organizaciones desde 3 perspectivas distintas.	59
Tabla 10. Principios del gobierno electrónico.	72

“Operación de una empresa mexicana utilizando comercio electrónico.”



I. Introducción.

Desde el surgimiento de Internet, se han modificado muchos de los paradigmas tradicionales entre la sociedad moderna. Los nuevos han cambiado radicalmente muchas de nuestras costumbres, como lo es la interacción entre las personas por medio de las nuevas redes sociales, además de sustituir el correo tradicional por el electrónico.

Este trabajo tiene como objetivo mostrar como las nuevas tecnologías han influido en diversos ámbitos como en el comercio, con el e-commerce, contribuyendo a que sobrevivan diversas organizaciones y que en los años por venir este pudiera ser la clave para muchas empresas que deseen subsistir.

En los últimos años, para mantenerse competitiva, la industria ha tenido que acceder a nuevos paradigmas que, a su vez, le han resultado en ventajas adicionales mismas que se reflejan en la reducción de costos.

Una ola ininterrumpida de innovaciones en el campo de las tecnologías de la información, desde Internet hasta las redes inalámbricas, el teléfono digital y los sistemas de cable, está transformando el mundo de los negocios.

Estas innovaciones permiten a los emprendedores y a las empresas innovadoras tradicionales, crear nuevos productos y servicios, desarrollar nuevos modelos de negocios, alterar industrias completas, construir nuevos procesos de negocios y transformar la conducción cotidiana de los mismos.

Las nuevas telecomunicaciones, como redes Wi-fi inalámbricas de alta velocidad, redes de telefonía celular, teléfonos inteligentes, asistentes digitales personales y computadoras portátiles inalámbricas sumamente poderosas son algunos de los factores que transforman la forma de trabajar y de las mismas organizaciones, e inclusive los lugares habituales de trabajo, ya que por la movilidad de dichas herramientas digitales, las gestiones, proyectos y demás tomas de decisiones han dejado de ser realizadas desde una oficina o lugar específico.

Así mismo los cambios han repercutido sustancialmente en las empresas, se han obtenido algunas ventajas: ahorros en diversas áreas de las mismas, presencia virtual en el mercado en cualquier parte del mundo, las 24 horas por 365 días al año; difusión en los lenguajes más populares; cobros vía electrónica; eliminación de las fronteras y barreras del idioma, conocimiento y contacto más profundo de las necesidades del consumidor gracias a los foros o blogs, o las nuevas redes sociales.

El nuevo esquema administrativo de las empresas en el ámbito mundial, se ha desatado una competencia sin precedentes, que requiere que se apliquen técnicas administrativas cada vez más audaces y rápidas en resultados. Por lo tanto, la generación de nuevas tecnologías ha logrado el surgimiento de nuevos nichos de desarrollo para las empresas. En la actualidad, las empresas logran su éxito a través de la creación de soluciones como las comunicaciones y el nuevo auge de las redes sociales, ya sea para la interrelación de personas, personas-empresas, empresa-empresa, o como un medio masivo de publicidad.

La administración de empresas ha cambiado, nuevos productos han surgido que en muchos casos ya son intangibles para el ser humano, así como la forma en que se publicita y obviamente, la manera en que se remunera por los productos o servicios.

Las organizaciones han conseguido nuevas y más eficientes maneras de alcanzar sus metas, ya que estas tecnologías son totalmente aplicables al proceso administrativo de cada uno de ellas, debido a que también optimizan su rendimiento puede llegarse a las estándares deseados de calidad.

Asimismo las herramientas digitales han dado origen a sistemas específicos que son parte vital de las gestiones administrativas de cada área de las organizaciones, llámese producción, recursos humanos, contabilidad, ventas y marketing, logística, por mencionar algunas. Sin embargo, no siempre los sistemas funcionan por un largo periodo por lo que deben ir madurando y cambiando de acuerdo con el panorama y/o el comportamiento de los mercados, el desarrollo y las necesidades de las mismas organizaciones para llegar óptimamente a los consumidores finales.

De ahí la importancia de la información en las empresas, que saber almacenarla, interpretarla y utilizarla de manera eficiente marcará el camino para mejorar su desempeño general. Los sistemas de información permiten a las empresas manejar toda su información, tomar mejores decisiones y perfeccionar la ejecución de sus procesos de negocios.

Nuevas tecnologías, productos y servicios innovadores, sistemas digitales de información, empresas digitales, son parte del concepto de comercio electrónico (electronic commerce o e-commerce), que lo podemos resumir en la compra y venta de bienes y servicios por medio de Internet.

En la práctica, el e-commerce y el e-business, son términos usados indistintamente para referirse al mismo tema. El término e-business – introducido a finales del siglo XX por diversas empresas, entre ellas IBM – es un concepto que abarca no solamente la conducción de negocios en lo que respecta a la compra y

venta de productos, sino también, al servicio y soporte a clientes, así como la colaboración con otros socios para el comercio en Internet.

Hoy, la mayoría de las grandes corporaciones rediseñan sus negocios en términos de Internet y de su nueva cultura y capacidades. Las empresas usan la Web para comprar partes e insumos de otras compañías, colaborar en promociones, y para hacer investigaciones en forma conjunta. Sonystyle de Sony, iTunes de Apple y Amazon.com, entre muchas otras, han descubierto como usar el Internet con gran éxito, al tomar ventaja de sus facilidades, disponibilidad y alcance mundial de Internet. En México, empresas como Palacio de Hierro, Ticketmaster, Liverpool y Cinépolis por ejemplo, han desarrollado esta estrategia tecnológica para expandir sus ventas.

El e-commerce en México ha sido bien adoptado por las organizaciones como forma de expandir sus horizontes y obtener competitividad con el resto del mundo, pero hoy existen aún muchas barreras para que el mercado mexicano lo integre a su vida cotidiana de consumo, ya que la incertidumbre provocada por la inseguridad de los sistemas, la pobre infraestructura que se manifiesta aun en muchas localidades del país, y el hábito de realizar las compras de manera presencial, están latentes e impiden el libre desarrollo de esta estrategia administrativa.

Actualmente, uno de los grandes retos de las empresas será darle la confianza al consumidor final, para que vaya más allá de adquisiciones menores y obtén por las complejas. El mercado mexicano aun está en la etapa de compra de libros, música, boletos de avión, entre otros. Pero ya es tiempo de atreverse e involucrarse en compras más detalladas, específicas y de mayor volumen, y para esto, la banca, las empresas y la tecnología deberán de arropar y proteger al consumidor mexicano para dar ese salto y estar a la altura de los mercados más importantes del mundo.

II. Antecedentes.

El Comercio Electrónico está presente en la sociedad moderna desde hace algunos años y ha logrado una importancia sin precedentes en las organizaciones. El uso del Internet y las tecnologías de la información y de la comunicación están teniendo un uso cotidiano en todas las operaciones de las empresas y de las personas, no solo productoras de bienes, sino también las encargadas de proporcionar servicios, llámense, viajes, banca, entretenimiento. Inclusive las actividades que tienen que ver con las gestiones de las organizaciones gubernamentales están aplicando dichas herramientas tecnológicas para agilizar los trámites que han sido ineficientes para los gobiernos.

Aun existen variables que limitan a las organizaciones a captar a clientes mediante sus estrategias “on-line” como lo son: infraestructura tecnológica, deficiencia y alcance en los servicios digitales, altos costos para adquirir los dispositivos, sobre todo la desconfianza de proporcionar información personal en la red. El 53% de los internautas mexicanos dicen no hacer comercio electrónico por desconfianza en la utilización de sus datos personales. (Dato del Estudio de Comercio electrónico, AMIPCI 2010).

III. Problema.

Las empresas mexicanas que deseen expandir sus operaciones de forma económica para ser viables, requieren del uso de nuevas tecnologías, como lo es, por ejemplo el comercio electrónico, pero carecen de la información actualizada de cómo y de que necesitan para hacerlo adecuadamente. Por medio de este trabajo, se pretende ilustrar, de alguna forma, dichos elementos.

IV. Objetivo

Demostrar como la aplicación de una administración efectiva, eficiente y moderna en una empresa, integrando las tecnologías de la información y la comunicación (TICS), hará posible su desarrollo y expansión en un mundo globalizado.

V. Justificación.

En el mundo de los negocios actuales, la competencia cada vez es más fuerte, la lucha por los mercados y las formas de atraer nuevos clientes día con día, han llevado a las organizaciones a adoptar estrategias tecnológicas como el Comercio Electrónico (e-commerce,) los Negocios en Línea (e-business) y el Comercio Móvil (M-commerce) cuyo auge va a pasos agigantados.

El presente trabajo presenta un panorama sobre el cómo una empresa mexicana, con alcances internacionales (Cinépolis) ha aplicado dichas estrategias, no solo para obtener grandes ganancias, expansión en el territorio nacional y en Centroamérica, Sudamérica y en un mediano plazo, Asia, sino que por medio de la innovación tecnológica, apoyada en Inteligencia de Negocios (Business Intelligence) ha logrado una satisfacción en el cliente al ofrecer un servicio de calidad e innovación que la colocan como una de las cadenas cinematográficas más importantes en el mundo.



1

Capítulo

Administración y organización.

Capítulo 1.

Administración y organización.

1.1. Administración

Administración. El término “administración” viene del latín *administrare*, palabra formada por el prefijo *ad-*, que indica hacia, a, orientado, dirigido, acción, y *ministrare*, que significa servir, cuidar.

Por tanto, administrar es la actividad orientada a cuidar y servir a las instituciones humanas. (Rodríguez, 2006)

La administración es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos. Hoy en día, es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos. (Rodríguez, 2006)

El diccionario de la Real Academia Española define administrador como “Oficio dedicado al servicio a una comunidad, ya sea empresa, gobierno, iglesia, etcétera” El término es muy amplio y es sinónimo de director, gerente y gobernante. Hoy, se requieren estudios de licenciatura o posgrado para llevar a cabo correctamente los asuntos complejos que enfrenta, independientemente de la profesión: administrador, contador, ingeniero, médico, químico, etcétera (Rodríguez, 2006)

El término administrador profesional genera en la comunidad la expectativa de que quien tiene conocimientos en administración desempeña funciones sociales específicas, de los cuales los más significativos son: experto en productividad y calidad, experto-ejecutivo, y equilibrador de las fuerzas sociales. (Rodríguez, 2006)

Al referirse como experto en productividad y calidad, es porque al administrador se le ha considerado un experto en maximizar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones, sobre todo en lo que se refiere a la rentabilidad de los negocios. Si bien estudia todo lo que concierne a estos elementos, lo hace con una conciencia social, ecológica y moral. (Rodríguez, 2006)

El administrador tiene una gran responsabilidad frente al país, en tanto constructor de empresas e instituciones productivas y eficientes. (Rodríguez, 2006)

El papel del administrador, más bien, es el de ejecutivo: experto en la toma de decisiones y en dar seguimiento a los acuerdos tomados por el personal de la empresa.

El administrador, como director o gerente, es un equilibrador de las fuerzas sociales de una empresa, pues a él le corresponde equilibrar las fuerzas del capital y del trabajo. Como administradores éticos el rol a desempeñar es de equilibradores de fuerzas al ser neutrales, sin inclinaciones al interés patronal o al laboral, para así evitar en la medida de lo posible conflictos de intereses y observar el cumplimiento de la ley en forma imparcial.

Para determinar si hay una buena o mala administración es conveniente conocer desde lo más elemental del concepto de calidad hasta los aspectos más profundos. (Rodríguez, 2006)

La calidad, en el sentido estricto de cumplir con todos los requisitos – normas, indicadores de un producto bien hecho-, fue desarrollada originalmente por Federico Taylor, al establecer los estándares en los procesos de producción y sus operaciones. Después, Frank Gilbreth destacó la importancia de la estadística en la administración de los procesos para lograr la mejora continua en la calidad.

W. Edwards Deming dice que “la calidad debe dirigirse a las necesidades del consumidor, tanto presentes como futuras” y añade que la calidad se determina por las interrelaciones entre los factores: producto, usuario y servicio.

Calidad es: “Hacer bien las cosas. Tarea que requiere disciplina, ciencia, teoría, arte y técnica.”

La productividad, rentabilidad y competitividad, al igual que la calidad, constituyen referencias para administrar.

Llamamos productividad al “hacer mas con lo mismo”. En otras palabras, la productividad es una medida o unidad de referencia para administrar. Mientras que la rentabilidad es “la utilidad o beneficio que rinde un capital invertido en una empresa, pública o privada”. (Rodríguez, 2006)

La productividad y rentabilidad son unidades de medida interna sobre los que la dirección de la empresa tiene un mayor nivel de control, y, por tanto, puede medirla continuamente. (Rodríguez, 2006)

El siguiente principio es la competitividad de las empresas, que se define como la capacidad de las mismas para hacer que los consumidores la elijan en vez de elegir otras empresas similares (competidores). (Rodríguez, 2006)

Por tanto, las empresas tiene que medir a sus competidores y conocer los mejores registros de producción, comercialización, financieros, etcétera, y qué los originan; estos resultados son referencias fundamentales para dirigir a la empresa o al país correctamente. (Rodríguez, 2006)

Las funciones del administrador profesional varían de acuerdo con la posición (nivel jerárquico) que ocupa en la estructura organizacional.

El administrador es un elemento clave para el trabajo organizado. A él corresponde garantizar los resultados ante niveles jerárquicos superiores o, dado el caso, ante el consejo de administración o la junta de accionistas de la empresa u organización. Al mismo tiempo debe mantener una comunicación conveniente con sus colaboradores para lograr tales resultados. De ahí que debe cuidar el fondo de su trabajo y la calidad del producto conforme a la normatividad en términos de excelencia y tiempo. También debe cuidar la forma, entendida como el trato y maneras correctas para ordenar y exigir el trabajo, las cuales en conjunto constituyen lo que en la jerga administrativa se conoce como estilos de dirección o liderazgo.

El administrador debe de tener una cualidad llamada efectividad administrativa, que es el grado en el cual se alcanzan los objetivos de la organización. Para garantizar la efectividad de los resultados es necesario que el administrador desarrolle su trabajo dentro de dos dimensiones básicas: la eficiencia y la eficacia.

La eficiencia es el uso correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados preestablecidos. Y la eficacia se mide por los resultados, sin importar los medios ni los métodos con los que se lograron. (Rodríguez, 2006).

1.1.1. Proceso Administrativo

Proceso, es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas, que se efectúan dentro de las organizaciones, a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (STONER J., 1990.)

1.1.1.1. Antecedentes del proceso administrativo.

El estudio del pensamiento administrativo, desde su nacimiento como disciplina independiente hasta nuestros días, ha formado la teoría administrativa con la que trabaja y piensa el administrador.

1.1.1.1.1. Enfoque clásico de la administración: Federico Taylor.

El enfoque del cual partiremos es el clásico, cuyo exponente es Federico Taylor. A Taylor se le ha calificado como “padre de la administración científica” por investigar en forma sistemática el trabajo humano de las operaciones productivas de las empresas con el método científico. (Rodríguez, 2006)

Taylor dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus elementos más importantes. Buscaba suprimir los movimientos equivocados, lentos e inútiles, para esto, observó a los mejores obreros.

Las principales aportaciones de Taylor a la administración:

- Aplicación del método científico a la administración.
- Estandarización de operaciones para medir calidad.
- Tiempos y movimientos.
- Procedimiento de producción uniforme y obligatorio.
- Selección y capacitación de trabajadores.
- Integración del obrero al proceso
- Sistema de pagos a la mano de obra.
- Sistema de costos de producción.
- Autoridad lineo-funcional.
- Uso de la autoridad por excepción.
- Los principales seguidores de Taylor fueron, Henry Gantt y los esposos Gilbreth.

1.1.1.1.2. Nuevo enfoque de la administración: Enrique Fayol.

El nuevo enfoque administrativo es representado por Enrique Fayol.

Enrique Fayol es el autor mas reconocido en el campo de la administración mundial. Trabajo fundamentalmente las reglas universales que rigen la direccion de las empresas.

Fayol atribuyó sus logros a la aplicación consecuente y sistemática de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables a la experiencia humana. Fayol señalo que la administración, sus principios, procesos y técnicas tiene aplicación universal: es decir, no importa el tipo de organismo o empresa (publica o privada) ni el tamaño, pais, actividad, en todas es posible aplicar los principios y procesos administrativos. Creó la herramienta mas importante del administrador: el proceso administrativo.

El modelo de Proceso Administrativo (PA) que propuso Fayol se componía de las etapas: Previsión (que incluye la planeacion), Organización, Coordinacion, Direccion y Control. (Rodríguez, Introducción a la Administración, 2006)

Fayol también estableció principios administrativos que serían utilizados como guias generales de acción y se les considera universales porque son aplicables en cualquier tipo de organización humana. Los mas importantes se presentan en la siguiente tabla.

Principios Administrativos de Enrique Fayol	1. Division del trabajo.
	2. Autoridad y responsabilidad.
	3. Disciplina.
	4. Unidad de mando.
	5. Unidad de dirección.
	6. Subordinación del interes individual al general.
	7. Retribución a las capacidades del personal.
	8. Centralizacion frente a descentralizacion.
	9. Jerarquia.
	10. Orden.
	11. Equidad.
	12. Estabilidad del personal.
	13. Iniciativa.
	14. Espiritu de grupo o union del personal.

Tabla 1. Principios administrativos de Fayol

1.1.1.2. Definición de proceso administrativo.

Actualmente se le conoce como proceso administrativo a los pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde su previsión (para la fijación de objetivos claros), planeación, organización, integración, dirección y control de sus actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que lo conforma.

1.1.1.3. Fases del proceso administrativo.

El proceso administrativo se divide en dos fases, una mecánica y otra dinámica.

1.1.1.3.1. Fase mecánica.

Se compone de la planeación y la organización, donde la planeación contempla aquellas tareas que va a realizar la empresa, comprende los planes, programas, presupuestos, etcetera. Y la organización se refiere al cómo se van a realizar dichas tareas y cuenta con los organigramas, recursos, funciones, para efectuarlas.

1.1.1.3.2. Fase dinámica.

Comprende la parte de la dirección, que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación.

Por último, encontramos al control que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios.

PROCESO ADMINISTRATIVO			
FASE MECÁNICA		FASE DINÁMICA	
PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
PRONSTICOS. OBJETIVOS. ESTRÁTEGIAS. POLÍTICAS. PROGRAMAS. PRESUPUESTOS. PROCEDIMIENTOS.	DIVISIÓN DEL TRABAJO Y DE LA COORDINACIÓN. JERARQUIZACIÓN DEPARTAMENTALIZACIÓN. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	TOMA DE DECISIONES. INTEGRACIÓN. MOTIVACIÓN. COMUNICACIÓN. SUPERVISIÓN.	ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES. MEDICIÓN. RETROALIMENTACIÓN. CORRECCIÓN.

Tabla 2. El proceso administrativo y sus fases.

1.1.1.4. Universalidad del proceso administrativo.

El proceso tiene la característica de ser universal por lo tanto los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos.

Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

1.1.1.5. Proceso administrativo en México

El pensamiento administrativo, difundido en los países más avanzados del mundo, fue estudiado y difundido con éxito por primera vez en México en los años sesenta del siglo XX. Destacan autores que le dieron claridad a los conceptos clave, familiarizándolos con el ambiente, lenguaje o jerga administrativa de México.

La clasificación del Proceso administrativo de autores como Agustín Reyes Ponce ó José Antonio Fernández Arena han sido la base para la administración en muchas organizaciones mexicanas. (Rodríguez, Introducción a la Administración, 2006)

1.1.1.5.1. Proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE REYES PONCE					
PREVISION	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL

Tabla 3. Etapas del proceso administrativo de Reyes Ponce.

1.1.1.5.1.2. Previsión.

Elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de concentrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma, responde a la pregunta: ¿Qué podemos hacer?

1.1.1.5.1.3. Planeación.

Es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios (políticas) que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de recursos necesarios para su realización. Responde a las preguntas ¿Qué debe hacerse? y ¿Cuándo debe hacerse?

1.1.1.5.1.4. Organización.

La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Se rige por el principio de división del trabajo, unidad de mando y jerarquía. Responde a la pregunta ¿Cómo lo voy a hacer?

1.1.1.5.1.5. Integración.

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, responde a la pregunta ¿con quien lo voy a hacer?

1.1.1.5.1.6. Dirección.

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de toma de decisiones.

1.1.1.5.1.7. Control.

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en la relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular planes. Responde a la pregunta ¿Qué se hizo?

1.1.1.5.2. Proceso administrativo de José Antonio Fernández Arena.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE FERNÁNDEZ ARENA.		
PLANEACION	IMPLEMENTACION	CONTROL

Tabla 4. Etapas del proceso administrativo de Fernández Arena.

1.1.1.5.2.1. Planeación.

En la planeación se definen los problemas por resolver, se analizan las experiencias pasadas, se esbozan planes y programas a realizar.

1.1.1.5.2.2. Implementación.

Se refiere a la decisión, que debe considerar la mejor alternativa de ejecución una vez seleccionado el plan o programa adecuado. La implementación se inicia con la decisión. En todos los planes es conveniente tener varias alternativas, para discriminar entre ellas y escoger la mejor.

1.1.1.5.2.3. Control.

Es la evaluación periódica de los resultados de la empresa con el fin de mejorar las acciones de la planeación, la implementación y el control. (Rodríguez, 2006)

1.1.2. Administración estratégica.

El concepto de Estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar, y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. (Cleary Th., 2003)

Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización. (Andrews, 1976)

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación. (Contreras Camarena, 2001)

1.1.3. Modelos administrativos.

Básicamente hablamos de modelos administrativos a los modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos. (<http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>)

Como características de los modelos administrativos podemos señalar que se aplican para producir un cambio, para dicha aplicación se requieren herramientas, pueden aplicarse a más de un tipo de empresa y además dichos modelos cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

1.1.3.1. Tipos de modelos administrativos.

1.1.3.1.1. Modelo autocrático.

Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado.

1.1.3.1.2. Modelo de custodia.

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo. Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones.

1.1.3.1.3. Modelo de apoyo.

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

1.1.3.1.4. Modelo colegial.

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

1.1.3.1.5. El papel del Gerente.

Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en

reconvertir primeramente al gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva (aquella en la cual se apoyan los cambios de palabra, pero no se participa de ellos).

Por otra parte, el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada “revolución de la información”, ha propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal.

1.1.3.1.6. Análisis de grupo.

El método científico de la administración es basada en la lógica y todas las personas y organizaciones se han beneficiado al aplicarlas para mejorar el rendimiento del tiempo, maximizar los recursos e incrementar las ganancias en las empresas.

Fayol hizo énfasis en los pasos a seguir a fin de que su método de organización sea más fácil de realizar, para lograr las metas deseadas en el menor tiempo posible, sin afectar la calidad.

Al comparar los métodos de Fayol y Taylor, notamos que ambos personajes, a pesar de que querían poner orden en cuanto a la organización, también tomaron en cuenta que el bienestar, la armonía, el trabajo en equipo y el entrenamiento de los empleados era de suma importancia.

Los diferentes tipos de administración han permitido que los gerentes, líderes de las organizaciones o empresarios sean más organizados, enfocados en las tareas a cumplir para lograr los objetivos y en general, maximizar los recursos. (<http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>)

1.1.4. Teorías Administrativas.

Algunas de las teorías administrativas más significativas son: la teoría X y Y de McGregor, y jerarquía de las necesidades de Maslow, cuya explicación se enfoca, la primera en dos series de suposiciones sobre la naturaleza de las personas, y partiendo de ello se puede identificar su comportamiento dentro de las organizaciones. Mientras que en la segunda se enfoca en las necesidades satisfechas del hombre como factor de motivación en su vida.

1.1.4.1. Teoría X y Y de McGregor

Un punto de vista acerca de la naturaleza de las personas fue expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y, donde nos dice que sus teorías son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza de las personas. McGregor escogió estos términos porque quería terminología neutral sin connotación de ser buenas o malas. (Harold Koontz, 2008)

1.1.4.1.1. Suposiciones de la teoría X

TEORIA X	Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
	Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas serán obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas realizar un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
	Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.

Tabla 5. Suposiciones de la teoría X.

1.1.4.1.2. Suposiciones de la teoría Y

TEORIA Y	El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
	El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas ejercerán autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos con los que estas comprometidos.
	El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su logro.
	Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no solo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
	La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales está distribuido ampliamente, no estrechamente, en la población.
	Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio solo son utilizadas de manera parcial.

Tabla 6. Suposiciones de la teoría Y.

Es obvio que estas series de suposiciones son fundamentalmente distintas. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es primordialmente externo, impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. Hay poca duda de que cada serie de suposiciones afectará la forma en que los administradores realizan sus funciones y actividades gerenciales. (Harold Koontz, 2008)

1.1.4.2. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de las jerarquías de necesidades propuesta por psicólogo Abraham Maslow. Él veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas a las más altas; y concluyó que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador. (Harold Koontz, 2008)

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente son las siguientes:

1. **Necesidades fisiológicas:** se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana misma, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, cuando estas necesidades queden satisfechas al grado necesario para mantener la vida, otras necesidades no motivarán a las personas.
2. **Necesidades de seguridad:** las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, propiedades, alimento o abrigo.
3. **Necesidades de afiliación o aceptación:** ya que las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.
4. **Necesidades de estima:** una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tiende a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí mismas, como por otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y confianza en sí mismo.
5. **Necesidad de autorealización:** aquí Maslow considera esta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar nuestro potencial y lograr algo.

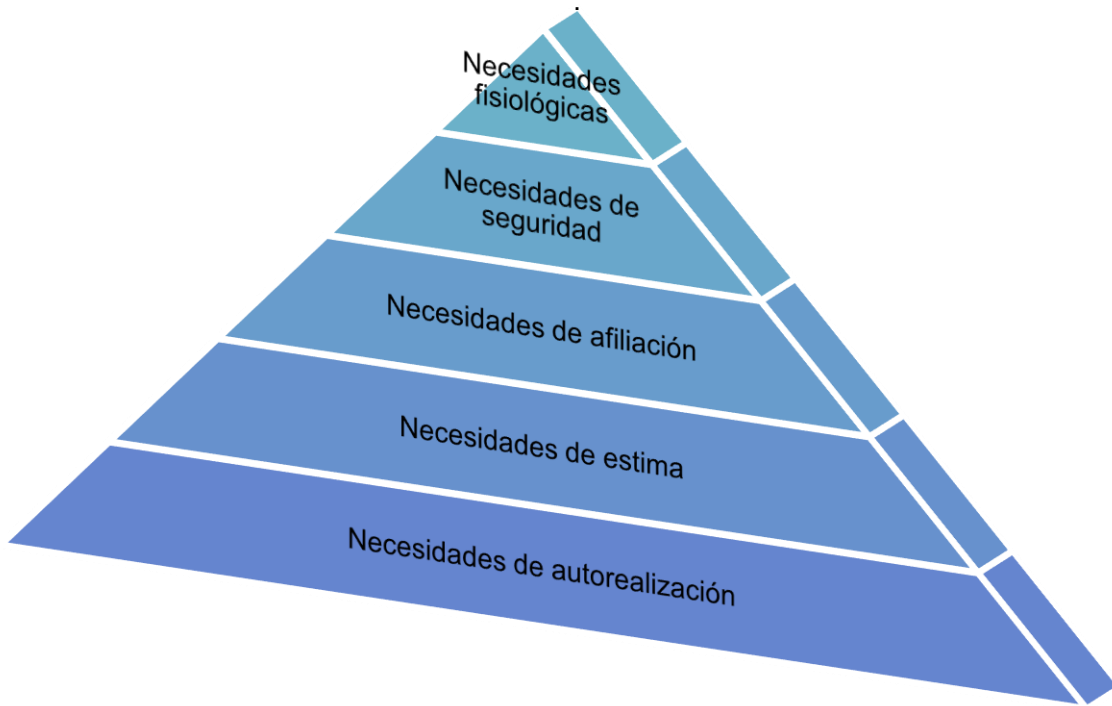


Figura 1. Pirámide las necesidades de Abraham Maslow.

1.1.5. Planeación estratégica

Como corriente y enfoque administrativo, la planeación estratégica (PE) trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración y dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo, previo análisis de los contextos externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve. (Rodríguez, 2006). El creador de esta herramienta fue el estadounidense Michael Porter.

La planeación estratégica orienta la acción y las decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo. Es una herramienta administrativa de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación continua a las circunstancias cambiantes del entorno. (Rodríguez, 2006)

La planeación estratégica establece los indicadores de desempeño organizacional, basándose en resultados claves, establece las metas a largo plazo y decide sobre esas metas para lograrlo.

1.1.5.1. Misión

La misión es lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes, mientras que los objetivos y metas para la PE son lo que buscan los empresarios. Esto se refiere a la rentabilidad de sus inversiones (utilidades) o metas concretas: cuantitativas, mensurables, de tiempo, etcétera

Algunas preguntas que ayudan a definir la misión son:

¿En que negocio se está?, ¿Quiénes son los clientes?, ¿Qué valor agregado reciben los clientes?, ¿Qué contribución hace la empresa a la sociedad?, ¿En qué es especialmente buena la empresa (productos, servicios, fortalezas)?, ¿Cómo se distingue y es única? Así tenemos que la misión es el propósito básico, función o tareas de una empresa, o dependencia, o cualquier parte de ellas.

1.1.5.2. Visión

La Visión estratégica es la aspiración de lo que la empresa desea llegar a ser, y es también una idea rectora, compuesta por la misión y los valores. La visión orienta los planes, programas, proyectos y decisiones.

1.1.5.3. Valores

Valor es una creencia relativamente permanente acerca de que es apropiado y que no, la cual guía las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización.

Los valores son elementos subjetivos en el sentido de que están en la mente de las personas, y por tanto rigen su comportamiento. La empresa debe elegir objetivamente los valores más útiles al desarrollo de su misión.

1.1.5.4. Competitividad

Es el grado de efectividad y la capacidad de la empresa para enfrentarse a sus competidores gracias a su competencia interna, para procesar información y producir el servicio o el bien en los niveles requeridos por el mercado. En pocas palabras, es el nivel de combatividad en la lucha por el sector y por satisfacer a sus clientes y usuarios.

1.1.5.5. Políticas

Las políticas son declaraciones o entendimientos generales que guían o analizan el pensamiento en la toma de decisiones. Su propósito es unificar las interpretaciones sobre aspectos repetitivos muy concretos.

La estrategia es un concepto de negocio compuesto por: a) misión, b) visión, c) valores y d) políticas.

1.1.5.6. Tácticas y operaciones

Las tácticas son las acciones en que se traduce la estrategia en un programa de acción para periodos determinados. La táctica es la manera de manejar la estrategia en situaciones concretas, en la diversidad de circunstancias que se presentan en la práctica; en ocasiones requieren un programa de capacitación y adiestramiento, del involucramiento de los clientes internos y externos.

Los términos *manejar* y *táctica*, vienen de *mano*, de *tacto* para indicar el grado de destreza para manejar circunstancias.

Las operaciones son los procesos productivos regidos por las estrategias y las tácticas. Son los procedimientos rutinarios de trabajo, rígidos y mecánicos, que requieren uniformidad y estándares para generar la confiabilidad del cliente y usuario, lo que les permite confiar en la empresa o institución.

El plan rector, también conocido como plan de negocios, abarca programas específicos que señalan actividades concretas necesarias para posicionar la estrategia en la cultura laboral y en los procedimientos. Los planes rectores se establecen en horizontes de tiempo determinados, aunque las grandes ideas rectoras son intemporales.

1.1.5.7. Valor agregado

El valor agregado es la valoración que le da el cliente-usuario al servicio o producto recibido, y por lo que está dispuesto a pagar.

1.1.5.8. Ventaja competitiva

Es el conjunto de elementos singulares que diferencian a la empresa o institución de otras similares, y dan alto valor agregado y significación al trabajo de las personas; asimismo, permite a la empresa estar a la delantera en el mercado, segmento o nicho, por lo que los usuarios le dan preferencia.

1.1.5.9. Cadena de valor

Es el elemento del análisis de estrategias para localizar donde están los puntos de mayor contribución económica en la empresa o institución.

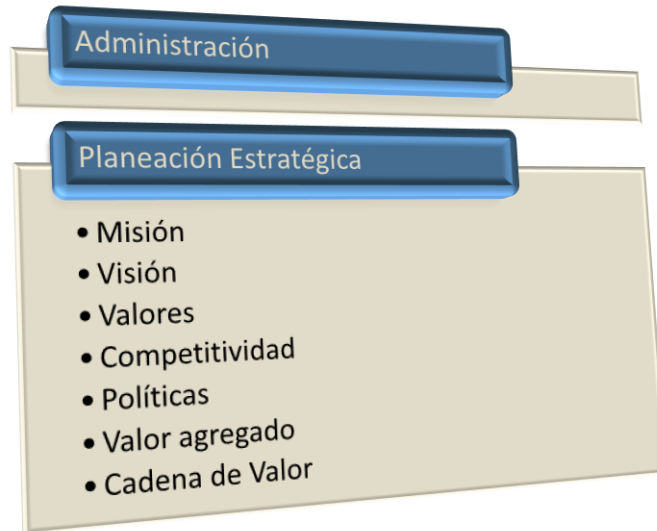


Figura 2. Elementos de la planeación estratégica dentro de la administración.

1.1.6. Proceso administrativo estratégico

Las estrategias se prevén, se visualizan, se planean y se organizan, asimismo, la empresa o institución se organiza en razón de lo que se busca, y se dirigen y controlan mediante el proceso administrativo estratégico.

Una vez conocida la organización desde su origen y cambios históricos, se establecen las 6 etapas para la implantación de la Planeación Estratégica (PE):

1. Fijar objetivos de la PE: diagnóstico y pronóstico; análisis interno y externo; evaluación de la efectividad actual de la estrategia.
2. Definición de problemas (brecha). Definir sustento de cambio.
3. Ideas estratégicas de modernización y sus escenarios (sensibilización).
4. Formulación de la estrategia y presupuestos; plan rector de negocios o institucional.
5. Ejecución y dirección.
6. Administración: dirección y control de la estrategia.

1.1.6.1. Benchmarking

El benchmarking es una tecnica que permite, por comparacion entre dos o mas empresas, instituciones, áreas o procesos, conocer los problemas de desempeño que tiene una empresa o institución respeto de las mejores prácticas.

Benchmark significa mejor desempeño, mejor marca o registro, y el *ing* significa la ejecución de algo. Quiere decir encuentro del mejor desempeño entre dos o mas empresas que estan dispuestas a compartir información.

Es un concepto que ahora tiene amplia aceptación. Es un enfoque que sirve para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores practicas de la industria. Se desarrolló a partir de la necesidad de tener datos contra los cuales poder medir el desempeño.

Hay tres tipos de benchmarking: estratégico, operacional y administrativo.

BENCHMARKING	Estratégico	Compara varias estrategias e identifica los elementos claves del éxito.
	Operacional	Compara costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos.
	Administrativo	Se enfoca en funciones de soporte como planeación de mercados y sistemas de información, logística, administración de recursos humanos, etcetera.

Tabla 7. Tipos de benchmarking.

1.1.6.2. Matriz FODA

En el proceso estrategico se utiliza la matriz SWOT: Strenghts (fuerzas), Weaknesses (debilidades), Oportunities (oportunidades), Threats (amenazas).

El FODA es un método para evaluar fuerzas y oportunidades, debilidades y amanzas. La evaluación es interna cuando hacemos referencia a las fuerzas y debilidades, y la evaluación es externa cuando atendemos las oportunidades y amenazas.

Los elementos del FODA se pueden combinar a través de una matriz con el fin de conocer donde se encuentran las máximas oportunidades junto con las fuerzas de la empresa, o bien las debilidades junto con las amenazas.

1.1.6.2.1. Estrategia maxi-maxi

Corresponde a las máximas fuerzas y mínimas oportunidades. Es la estrategia más exitosa. Se potencializan las fuerzas aprovechando las oportunidades.

1.1.6.2.2. Estrategia maxi-mini

Corresponde a la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas. Se usan las fortalezas para enfrentar las amenazas.

1.1.6.2.3. Estrategia mini-maxi

Corresponde a la búsqueda de estrategias minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades. Se aprovechan al máximo las oportunidades.

1.1.6.2.4. Estrategia mini-mini

Corresponde a debilidades con amenazas. Se deben reducir al mínimo tanto debilidades como amenazas.

FACTORES INTERNOS	FUERZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIA DO (MINI-MAXI)
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA (MAXI-MINI)	ESTRATEGIA DA (MINI-MINI)

Figura 3. Matriz FODA.

1.1.6.3. Matriz de crecimiento-participación

Combinación o mezcla de productos y/o servicios más convenientes para conquistar y avanzar en el mercado. Son cuatro los tipos de productos que deben combinarse, según la matriz de crecimiento participación:

Productos perro: con ellos la empresa sacrifica utilidades para sostener la batalla con sus competidores.

Productos vaca: productos que siempre dan márgenes de utilidad y pueden generar el punto de equilibrio.

Producto estrella: la empresa es la única que los produce; generan grandes rendimientos, aunque sus ventas son esporádicas.

Producto incognita: nuevos productos cuyo nivel de consumo, precios y tipos y nichos de mercado en los que pueden desplazarse con más facilidad se sonden en caso de funcionar. (Rodríguez, 2006)

A estos productos se les conoce como “portafolios de productos de crecimiento y participación”, su mezcla es una estrategia que debe acompañarse con tácticas, las que se afinan conforme se mueven las condiciones externas y los competidores.



Figura 4. Matriz de crecimiento/participación del mercado.

1.1.7. Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) es una estrategia que sirve para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas. Se guía por la misión de la empresa y evalúa su estructura actual y procesos técnicos y productivos.

El objetivo del DO es rediseñar el comportamiento grupal en la empresa con la revisión de valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres y formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa.

Podemos definir el Clima Organizacional como el ambiente de las relaciones sociales internas de una organización.

Algunos problemas de la empresa relacionados con actitudes y cultura que puede solucionar la aplicación de DO serían:

1. **Eficiencia organizacional.** Baja productividad, rentabilidad, altos costos, desperdicios, burocratización, etcétera.
2. **Grupos de poder.** Dominio de ciertos grupos informales y formales con intereses y mecanismos de control social que afectan la eficiencia y eficacia de la empresa.
3. **Comunicación.** Continuos problemas entre el personal en razón de visiones diferentes del quehacer cotidiano y sin una misión común que los una.
4. **Conflictos.** Divergencias entre grupos y liderazgos insanos: autoritarismos, populismos.
5. **Identificación.** Vinculación del personal al pasado glorioso, aunque no efectivo en el presente.
6. **Insatisfacción.** Baja motivación del personal, sin autorrealización.
7. **Adaptación.** A cambios de tecnología, mercado, cultura, etcétera.

El DO es un enfoque sistemático, integrado y planeado, dirigido a mejorar la efectividad de la empresa. Está diseñado para resolver problemas que reducen la

eficiencia operativa a todos los niveles. Esos problemas incluyen falta de cooperación, descentralización excesiva y mala comunicación.

Las técnicas de DO, además, pueden incluir capacitación de laboratorio (por ejemplo, personas comunicándose en una situación de grupo), capacitación de rejilla gerencial (managerial grid) y realimentación de encuestas. Algunos practicantes de DO también utilizan la construcción de equipos, consultas de procesos, enriquecimiento del puesto, modificación del comportamiento organizacional, diseño de puestos, administración del estrés, planeación de la carrera y la vida y ala administración por objetivos como parte de su enfoque.

El DO es un enfoque situacional o de contingencia para mejorar la efectividad de la empresa, aunque se utilizan varias técnicas, el proceso a menudo incluye los siguientes pasos:

Identificación del problema, diagnóstico de la organización, retroalimentación, desarrollo de estrategia de cambio, intervenciones, medición y evaluación y nuevamente retroalimentación.

1.1.8. Escuelas administrativas

La administración recibió un enfoque psicológico gracias a la intervención de psicólogos sociales. Los resultados de los estudios propiciaron el surgimiento de distintas escuelas.

1.1.8.1. Escuela de relaciones humanas.

La escuela de Relaciones Humanas o Humano-relacionismo surgió por las aportaciones de Mary Parker Follet, Elton Mayo, siendo este último el representante más importante de dicha escuela.

Parker Follett, señaló la importancia de la aplicación del método científico para investigar los fenómenos psicológicos administrativos. Destacó la importancia tanto de estudiar al hombre en las organizaciones así de la importancia del conflicto o discusión constructiva para resolver problemas de la organización. Hizo importantes contribuciones al estudio de los conceptos de autoridad, poder y responsabilidad.

Elton Mayo fue el autor mas destacado en el campo científico de las relaciones humanas. El realizó intervenciones en la Western Electric. Dicha intervención se compone de tres fases o experimentos:

1. **Primer experimento:** Importancia de la participación humana. En el que se descubre la importancia de la participación del ser humano y la enorme influencia que esta tiene en la buena marcha de la organización.
2. **Segundo experimento:** la importancia de la comunicación. En la que se destaca el valor de esta para detecta problemas informales. Aparece la entrevista como medio curativo (terapeutico-social) y desahogo individual. Se presentan guías generales para realizar la entrevista y una lista con ventajas de la misma.
3. **Tercer experimento:** efectos sociales y los grupos informales, en el que se descubre la espontánea creación de los grupos informales en las organizaciones y sus efectos en la productividad de las mismas.

Posteriormente surgieron otras escuelas basandose en los estudios de Mayo, Kurt Lewin se enfoco en el Liderazgo, mientras que Burrhus Skinner se le considera el padre del conductismo.

1.1.8.2. Escuela estructuralista

El estructuralismo es el estudio sociológico de las diferentes formas de organización social, patrones establecidos de interacción, visión y elemento de estratificación social (clases y jerarquias), asi como las funciones de sus miembros por sexo, edad y posicion social, con el fin de conocer como funcionan, cambián, se adaptan y/o se destruyen las organizaciones sociales.

Esta corriente ha sido desarrollada por los sociólogos que tratan de combinar la estructura formal con aspectos de comportamiento humano y la conexión de la organización con todo el sistema social. Analiza los conflictos que se generan por la estructura y la disfunción, clasificándolos para facilitar su manejo. También se caracteriza por sus análisis de los objetivos organizacionales.

Algunos autores que pueden ubicarse dentro de esta corriente administrativa son: Max Weber, Chester Barnard, Renate Mayntz.

Max Weber aporto a esta teoria administrativa el concepto de burocracia, dónde señala que la burocracia remite a la dirección y administración del sector público, por lo que desarrollo un modelo ideal, esta esta fundado en un conjunto de reglas

y principios a seguir para la debida administración y comportamiento de los servidores públicos.

Su modelo comprende los siguientes elementos: Máxima división del trabajo, jerarquía de autoridad, reglas que definen la responsabilidad y la labor, fría actitud del administrador, calificación técnica y seguridad en el trabajo a fin de evitar la corrupción.

Chester Bernard, señala que la *autoridad* debe descansar en ordenes inteligibles para que el subordinado comprenda la orden. También afirma que el subordinado debe ser capaz física y mentalmente para ejecutarla.

Para Renate Mayntz el término *estructura* es muy amplio, y se refiere a un modelo de pensamiento característico de un grupo correspondiente a un tipo de organización social; es un arquetipo. Estableció la tipología de las organizaciones mediante tres estructuras: jerárquicas, democráticas y técnicas. Se abocó fundamentalmente al estudio de la forma en que se comunican los grupos formales e informales, así como en los modelos de pensamiento que prevalecen en las empresas.

1.1.8.3. Escuela de Sistemas

La teoría de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes y estudia a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en otros sistemas que se interrelacionan y afectan mutuamente.

Un sistema es un conjunto de elementos intimamente relacionados para un fin determinado, o la combinación de cosas o partes que forman un todo unitario y complejo.

Se clasifican por:

- El grado de interacción con otros sistemas (abiertos y cerrados).
- Por su composición material y objetiva (abstractos y concretos).
- Por su capacidad de respuesta (pasivos, activos y reactivos).
- Por su movilidad interna (estáticos, dinámicos).
- Por la predeterminación de su funcionamiento (determinísticos y dependientes).
- Por su grado de dependencia (independientes o interdependientes).

La estructura de todos los sistemas tienen los siguientes elementos:

- a) Insumos o in-flujos: abastecen al sistema de lo necesario para que cumpla su misión.
- b) Procesos: transformación de los insumos, de acuerdo a ciertos métodos propios, con sistemas que son subsistemas.
- c) Productos: es el resultado del proceso y, a su vez, es un insumo de otros sistemas.
- d) Retroalimentación: administrativamente, significa recibir la evaluación o aceptación de los productos o servicios por el ambiente para corregir procesos.

Algunas de las aplicaciones de la escuela de sistemas son los Modelos de Kast y Kahn, donde los sistemas organizacionales son sistemas abiertos y se componen de subsistemas de información, apoyo, mantenimiento, y adaptación gerencial.

1.1.8.4. Escuela Cuantitativa

La escuela matemática surge con el inicio del control estadístico de la calidad, además de la necesidad de crear estándares y controles estadísticos aplicados a la producción. Walter A. Shewhart fue uno de sus representantes y aportó, dicho control estadístico a la producción, el ciclo de la calidad, los gráficos de control y la creación de departamentos de medición de la calidad.

La escuela matemática se analiza en dos partes: investigación de operaciones (IO) y toma de decisiones. La primera es la aplicación de la lógica matemática y el método científico a la resolución de problemas administrativos que pueden ser expresados por modelos matemáticos. Dentro de la Investigación de Operaciones se estudia el método de camino crítico o ruta crítica, la teoría de colas y teoría de las decisiones.

La toma de decisiones es la técnica que parte de la premisa de que entre más se conoce un problema, sus causas y efectos, se incrementa el conocimiento del nivel de siniestralidad y los costos de sus efectos.

1.1.9. Administración por objetivos.

A partir de las contribuciones de Abraham Maslow y Peter Drucker, se desarrollaron una serie de técnicas con el enfoque de administración por objetivos. (Rodríguez, 2006)

Los objetivos dentro de una organización se definen como los fines importantes hacia los que las actividades organizacionales e individuales van dirigidas. Un objetivo es verificable, cuando al final de un periodo podemos determinar si se ha logrado o no. (Harold Koontz, 2008)

Los objetivos de una organización son por lo regular estratégicos, de largo plazo, mientras que las metas corresponden a programas periódicos, mensuales, anuales, etcétera, tienen un carácter cuantitativo.

La administración por objetivos (APO) es un sistema gerencial que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática conscientemente dirigido hacia el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales. (Harold Koontz, 2008)

Más que una técnica de administrar, es una forma de ser y de actuar que permite la participación de los colaboradores para fomentar la autosupervisión y el autocontrol. Existe una coordinación de objetivos según el principio de unidad de dirección, es decir, todas las acciones individuales están encaminadas hacia las metas de la organización. Los objetivos como meta deben redactarse en forma que puedan controlarse con facilidad por medios cuantitativos. Uno de los aspectos más importantes para el éxito de un sistema de APO es la redacción general de los objetivos meta. (Rodríguez, 2006)

1.2. Organización.

Invertimos una parte considerable de nuestras horas en trabajar en algún tipo de organización, ya sea estudiando, produciendo, coordinando o pensando. El hecho de que hayamos sido capaces de desarrollar este instrumento, la "organización", superando nuestra tendencia natural a la independencia personal, y que hayamos entendido que de la coordinación de esfuerzos se obtienen mejores resultados, es quizá una de las mayores consecuciones de la humanidad. (Alfons Cornella, 2012)

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego **organon** que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

(http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/)

La institución de la organización se ha ido perfilando a lo largo de los años, presentándose en realizaciones concretas diferentes. Quizá la iglesia (de cualquier tipo) es el ejemplo más notable de organización perdurable, si bien el ejército la sigue de cerca. Son dos ejemplos de organización muy jerarquizada, orientada a una relación de poder ordenada, que ha sobrevivido a otro tipo de organizaciones más laxas y menos rígidas. Quizá el único tipo de organización no jerárquica que ha sobrevivido durante siglos es la universidad.

Podemos definir Organización como un grupo de personas que trabajan juntas para crear un superávit. En organizaciones de negocios, este superávit se traduce en utilidades. En organizaciones no lucrativas, como organizaciones caritativas puede ser la satisfacción de necesidades. Las universidades también crean un excedente a través de la generación y diseminación del conocimiento, así como prestar servicio a la comunidad o a la sociedad. (Harold Koontz, 2008)

Nuestra era está dominada por un tipo muy concreto de organización: **la empresa**.

Hasta ahora, una empresa se entiende como un conjunto de personas coordinadas en torno a unos objetivos y que perseguían la maximización de un beneficio.

Sin embargo, la dinámica generada justamente por las tecnologías de la información está cambiando nuestra concepción sobre lo que es una empresa, especialmente, la concepción de los vínculos internos y externos de la organización. Aspecto que, asimismo, influye en las organizaciones sin ánimo de lucro y en las administraciones públicas. (Alfons Cornella, 2012)

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí, bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

La organización se concibe como un conjunto de personas y recursos combinados en una estructura para cumplir unos objetivos. Este tipo de modelo organizacional ha resultado de gran éxito, como hemos dicho, en la industria. Sin embargo, no parece que funcione tan bien cuando la organización en cuestión es más intensiva en conocimientos, especialmente cuando están atesorados y son desarrollados en las mentes de las personas.

Por otra parte, cabe señalar que el término organización no solo se utiliza para referirse a entidades legalmente establecidas, sino también, a entidades que operan informalmente, e incluso, a aquellas que actúan o ejercen operaciones al margen de la ley, como organizaciones criminales, mafiosas, u otras. (<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>)

1.2.1. Estructura organizacional.

La Estructura Organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

De acuerdo a la tipología de las organizaciones, en base en la autoridad y su toma de decisiones respecto de los objetivos de la organización social, se dividen de tres formas: jerárquicamente, democráticamente y por su técnica.

Cuando una organización se encuentra estructurada de forma jerárquica y autoritaria, la dirección es la única que toma decisiones básicas, encaminadas directamente al objetivo de la organización; el prototipo de una organización semejante lo constituye la empresa tradicional, la organización administrativa de un gobierno, el ejército y la iglesia.

Las organizaciones estructuradas democráticamente, son organizaciones sociales donde los integrantes deciden por asamblea, como los sindicatos, clubes sociales o partidos políticos.

Las organizaciones estructuradas por autoridad técnica son las que se basan en el alto conocimiento de los expertos, como por ejemplo los hospitales o las universidades. (Rodríguez, 2006)

1.2.1.1. Departamentalización.

La limitación en cuanto al número de subordinados que se pueden administrar directamente, restringiría el tamaño de las empresas si no fuera por la aplicación de la departamentalización. Agrupar actividades y personas en departamentos hace posible que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido. Sin embargo los departamentos difieren con respecto a los patrones básicos usados en actividades de grupo. (Harold Koontz, 2008)

La departamentalización es un agrupamiento de actividades de acuerdo con alguno de los siguientes criterios de la organización: por funciones, por clientes, por producto, por proceso, por territorio, por mercado, etcétera (Rodríguez, 2006)

1.2.1.1.1. La departamentalización por función de la empresa.

Se aplica cuando se agrupan las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, como producción, ventas y finanzas.

Sus ventajas son: es reflejo lógico de las funciones, se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales, se sigue el principio de la especialización ocupacional, se simplifica la capacitación, se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima.

Sus desventajas: se resta importancia a los objetivos generales de la empresa, se reduce la coordinación entre funciones, la responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima, hay lenta adaptación a nuevas condiciones, se limita el desarrollo de gerentes generales.

1.2.1.1.2. Departamentalización por territorio o geografía.

Es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. En este caso puede ser importante que las actividades en una área o territorio determinado sean agrupadas y asignadas a un gerente.

Ventajas: coloca la responsabilidad a un nivel más bajo, da importancia a mercados y problemas locales, mejora la coordinación en una región, aprovecha las economías de las operaciones locales, mejor comunicación frente a frente con los intereses locales, aporta bases de capacitación conmensurables para los gerentes generales.

Desventajas: requiere más personas con habilidades de gerente general, tiende a hacer difícil el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerir servicios como personal o compras a nivel regional, hace el control más difícil para la alta gerencia.

1.2.1.1.3. Departamentalización por grupo de clientes.

Agrupar actividades para que reflejen un interés principal en los clientes, es común en una variedad de empresas. Los clientes son la clave para la forma de agrupar las actividades cuando en cada grupo de clientes es administrado por un jefe de departamento.

Ventajas: alienta el enfoque en las necesidades de los clientes, da a los clientes la sensación de que tienen un proveedor comprensivo, desarrolla experiencia en áreas de clientes.

Desventajas: puede ser difícil coordinar operaciones entre demandas en competencia de los clientes, requiere gerentes y personal experto en los problemas de los clientes, los grupos de clientes pueden no siempre estar bien definidos.

1.2.1.1.4. Departamentalización por productos.

Se aplica cuando existe un agrupamiento de actividades según productos o líneas de productos, en especial en grandes empresas de líneas múltiples. Esta estructura permite a la alta gerencia delegar a un ejecutivo de división de autoridad extensa sobre las funciones de manufactura, ventas, servicios, ingeniería que se relacionan con un producto o línea de productos determinados y obtener un grado considerable de responsabilidad de utilidades de cada uno de estos gerentes.

Ventajas: coloca atención y esfuerzo en la línea de productos, facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados, permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios, mejora la coordinación de actividades funcionales, coloca la responsabilidad de las utilidades a nivel divisional, aporta terreno de capacitación consmensurable para gerentes generales.

Desventajas: requiere más personas con habilidades de gerente general, tiende a hacer difícil el mantenimiento económico de servicios centrales, presenta el creciente problema de control de la alta gerencia.

1.2.1.1.5. Organización matricial

Otro tipo de departamentalización es la organización matricial, de rejilla o administración de proyecto o producto. Es la combinación de patrones de departamentalización funcionales y de proyectos o productos en la misma estructura de una organización.

Ventajas: orientada a resultados finales, se mantiene la identificación profesional, precisa la responsabilidad producto-utilidad.

Desventajas: existe conflicto en la autoridad organizacional, posibilidad de desunión del comando, requiere un gerente efectivo en relaciones humanas. (Harold Koontz, 2008)

1.2.2. Organización formal e informal.

La organización formal significa la estructura intencional de roles de una empresa formalmente organizada, mientras que la informal es la red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se asocian entre si. (Harold Koontz, 2008)

1.2.2.1. Tipos de organizaciones según su funcionamiento.

Según sus funciones las organizaciones se dividen en cuatro tipos:

1. Productivas.

Se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riquezas para el público o para algún sector de la economía.

2. De mantenimiento.

Estas no conservan los avíos de la sociedad sino sus miembros y se dedican a la interacción social. Como lo son las escuelas o sectas religiosas.

3. De adaptación.

Se encargan de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan teorías y aplican información o problemas existentes (institutos de investigación, universidades etcétera).

4. Politico-administrativas.

Se encargan de coordinar y controlar a la gente y los recursos (partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales). (Alonso Munguia, 2006)

1.2.3. Comunicación organizacional.

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor.

Dentro de la organización, el propósito de la comunicación es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la misma. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales.

La comunicación es útil y necesaria ya que sirve para:

1. Establecer y diseminar las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar los recursos humanos y otros de manera eficiente y efectiva.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en que las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño.

Actualmente la comunicación en las organizaciones debe de fluir mas rapido que nunca, y no solo eso, si no que la cantidad de información debe de ser manejada y procesada efectivamente para complementar la toma de decisiones dentro de las distintas jerarquias de la organización.

El flujo de información dentro de la organización se lleva dentro de las siguientes maneras: ascendente, descendente y cruzada. La comunicación descendente fluye de personas en los mas altos niveles a los inferiores dentro de la jerarquia de la organización. La comunicación ascendente viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquia organizacional.

La comunicación cruzada cambian el flujo horizontal de la información, entre personas al mismo nivel organizacional o uno similar, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas. Este tipo de comunicación es utilizado para acelerar el flujo de la

información, para mejorar la comprensión y para coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

1.2.3.1. La tecnología utilizada por la comunicación dentro de la organización.

Existen diferentes métodos de comunicación y canales de comunicación: orales, escritos y los que utilizan la tecnología de la información. Estos van de la comunicación frente a frente, reuniones de grupo y los diversos tipos de comunicación escrita.

La tecnología es utilizada para ciertos tipos de comunicación, como el teléfono alámbrico e inalámbrico, fax, correo de voz, correo electrónico, así como la teleconferencia y videoconferencia.

Ante esto, las organizaciones adoptan cada vez más, varios dispositivos electrónicos que mejoran la comunicación. El equipo electrónico incluye computadoras centrales, minicomputadoras, computadoras personales y portátiles, sistemas de correo electrónico, así como teléfonos móviles y smartphones, que son una enorme herramienta para tener una “oficina virtual y móvil”. Algunas aplicaciones que están teniendo el uso de las telecomunicaciones dentro de las empresas, y que han sido exitosas para realizar sus operaciones de manera eficiente, efectiva e instantánea prácticamente:

Proporcionar hardware y software a clientes para realizar operaciones financieras, reservaciones de viajes, compraventa de bienes, seguimiento de pedidos o correspondencia, servicios y atención a cliente mediante el uso de teléfono, correo electrónico o chat, la información se transmite en segundos, de ciudad a ciudad, o de país a país. Para hacer efectiva la aplicación de las telecomunicaciones dentro de la organización, se debe tener bien presente e identificar las verdaderas necesidades de la misma y de los clientes para diseñar sistemas que sean útiles y amigables con los usuarios.

2

Capítulo

Sistemas de Información.

Capítulo 2. Sistemas de Información.

2.1. Información

Las empresas en su operación diaria generan grandes cantidades de datos que describen cada una de ellas, a fin de ser más eficientes la toma de decisiones debe ajustarse mediante el uso de información.

Los Datos son secuencias de hechos en bruto que representan eventos que ocurren en las organizaciones o en el entorno físico, antes de ser organizados y ordenados, en una forma conveniente que las personas puedan entender y utilizar.

Mediante el procesamiento, el cuál es una serie de pasos que llevan a cabo la conversión, manejo y análisis de los datos de entrada simples, en una forma más conveniente y significativa para el apoyo eficaz y eficiente en el complejo proceso de la toma de decisiones.

Aquellos datos que se han moldeado en una forma significativa y útil para los seres humanos, los denominan *Información*. (Laudon, 2008)

El concepto de información es muy reciente y además sumamente sencillo. Fue desarrollado en la década de los 40's por el matemático norteamericano Claude Shannon, para referirse a todo aquello que está presente en un mensaje o señal cuando se establece un proceso de comunicación entre un emisor y un receptor.

Procesar información implica el almacenamiento, la organización y, muy importante, la transmisión de la misma. Para ello, en la informática intervienen varias tecnologías; en términos generales, podemos decir que son dos sus pilares: la computación y la comunicación; es decir, en lo que hoy conocemos como informática confluyen muchas de las técnicas y de las máquinas que el hombre ha desarrollado a lo largo de la historia para apoyar y potenciar sus capacidades de memoria, de pensamiento y de comunicación. (<http://www.ciberhabitat.gob.mx/museo/historia/>)

La Real Academia de la Lengua Española señala que informática es el "*conjunto de conocimientos científicos y técnicas que hacen posible el tratamiento automático de la información por medio de ordenadores (computadoras)*".

2.2. Sistema de Información

Un sistema de información se puede definir como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización. Además, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y los trabajadores a analizar problemas, visualizar asuntos complejos y crear nuevos productos. (Laudon, 2008)

Los sistemas de información a fin de generarla, llevan a cabo entrada, procesamiento y salida.

- La entrada captura o recolecta datos en bruto tanto de la organización como de su entorno externo.
- El procesamiento convierte esta entrada de datos en una forma significativa.
- La salida transfiere la información procesada a las personas que la usarán o a las actividades para las que se utilizará.

Los sistemas de información también requieren retroalimentación, que es la salida que se devuelve al personal correspondiente de la organización para ayudarle a evaluar o corregir la etapa de entrada. (Laudon, 2008)

Los sistemas de información son más que computadoras, el uso eficiente de los éstos requiere entender los aspectos de organización, administración y tecnología de la información que les dan forma. Un sistema de información crea valor para la empresa al constituir una solución de organización y administración a los retos planteados por el entorno.

Las organizaciones empresariales son estructuras jerárquicas que consisten en tres niveles principales: alta dirección, gerencia intermedia y gerencia de operaciones. Los sistemas de información dan servicio a cada uno de estos niveles.

2.3. Ciclo de vida de un Sistema de Información.

Los sistemas de información tienen una vida similar a los seres vivos, donde los últimos nacen, crecen, se reproducen y mueren. Así mismo de los sistemas de información van por un proceso que permiten que estos se creen, implanten, funcionen, se modifiquen, den origen a la necesidad de un nuevo sistema de información y por último mueran.

De forma más detallada, el ciclo de vida de un sistema de información (SDLC, System Development Life Cycle) consta de siete etapas, las cuales se presentan en él de manera discreta, y nunca se llevan a cabo como elementos independientes, es decir, se realizan al mismo tiempo diversas actividades y estas llegan a repetirse.

Las etapas son: Identificación de problemas, oportunidades y objetivos del sistema, determinación de los requerimientos de la información, análisis de las necesidades del sistema, desarrollo y documentación del software, pruebas del sistema, implantación y evaluación del sistema, funcionamiento y mantenimiento, y fin de su vida útil.

Una etapa adicional de los sistemas es la de estar en producción. Esta etapa es la de funcionamiento, de uso del sistema, suele extenderse de 5 o hasta 10 años, dependiendo del uso del sistema, la organización en la que se utiliza y los cambios del medio. Durante la etapa de producción se lleva a cabo el mantenimiento del sistema, que consiste en los ajustes y agregados que requiere a lo largo del tiempo.



Figura 5. Ciclo de vida de un sistema de información.

2.4. Sistemas de Información dentro de las Organizaciones.

Los sistemas de información forman parte integral de las organizaciones. De hecho, algunas compañías como las empresas de investigación de crédito no podrían existir sin un sistema de información. Los elementos clave de una organización son su gente, estructura, procedimientos operativos, políticas y cultura.

Las organizaciones tienen una estructura compuesta de diferentes niveles y especialidades. Sus estructuras reflejan una clara división del trabajo. La autoridad y responsabilidad en una empresa se organizan como una jerarquía, o estructura de pirámide, de autoridad y responsabilidad ascendentes. Los niveles más altos de la jerarquía están conformados por los empleados administrativos, profesionales y técnicos, en tanto que los inferiores corresponden al personal operativo.

Una organización coordina el trabajo por medio de su jerarquía y sus procesos de negocios, la mayoría de los procesos de negocios de una organización incluyen reglas formales que se han desarrollado con el paso del tiempo para la realización de las tareas. Estas reglas sirven de guía a los empleados en una diversidad de procedimientos, algunos de estos procesos de negocios se encuentran por escrito, pero otros constituyen prácticas de trabajo informales no documentadas, los sistemas de información automatizan muchos procesos de negocios.

Los diversos niveles y especialidades de una organización crean intereses y puntos de vista diferentes. Con frecuencia, estos puntos de vista entran en conflicto sobre la manera en que debe dirigirse la compañía y como deben repartirse los recursos y las compensaciones. El conflicto es la base de las políticas de una organización.

Los sistemas de información surgen de este caldero de perspectivas distintas, conflictos, compromisos ya cuerdos que son parte natural de todas las organizaciones.

2.4.1. Tipos de Sistemas de Información.

Puesto que un negocio puede contar con decenas o incluso centenas de diferentes procesos de negocios, como hay distintas personas, especialidades y niveles en una organización, hay diferentes tipos de sistemas de información.

Ningún sistema por si solo puede proporcionar toda la información que requiere una organización, de hecho, las empresas grandes y medianas tiene miles de programas de cómputo y cientos de sistemas distintos.

A primera vista puede resultar complicado entender todos los distintos sistemas de una empresa y, mas difícil aun, comprender como se interrelacionan. Esta compleja situación la describiremos desde dos perspectivas: una funcionalidad que identifica los sistemas por sus principales funciones empresariales y otra por parte de los usuarios, que identifica los sistemas en términos de los principales grupos de la organización a que dan servicio.

Se pueden identificar los sistemas de información desde tres perspectivas:

Sistemas de información.	Sistemas desde un punto de vista funcional.
	Sistemas desde la perspectiva de los usuarios.
	Sistemas de planeación de recursos empresariales.

Tabla 8. Sistemas de información.

2.4.1.1. Sistemas desde un punto de vista funcional.

Desde una perspectiva histórica los sistemas funcionales fueron los primeros tipos de sistemas que desarrollaron las empresas. Estos sistemas se establecieron en departamentos específicos como contabilidad, marketing y ventas, producción y recursos humanos.

2.4.1.1.1. Sistemas de Ventas y marketing.

La función de ventas y marketing es vender los productos o servicios de la organización. A marketing le corresponde identificar los clientes para los productos o servicios de la empresa, determinar que necesitan o desean, planear productos y servicios para satisfacer necesidades, así como anunciar y promover estos productos y servicios. A ventas le atañe contactar clientes, vender los productos y servicios, tomar pedidos y llevar el registro de las ventas. Estas actividades se pueden considerar como proceso de negocios. Los sistemas de información de ventas y marketing dan apoyo a estos procesos de negocios.

2.4.1.1.2. Sistemas de Manufactura y producción

La función de manufactura y producción es producir los bienes y servicios de la empresa. Los sistemas de manufactura y producción están relacionados con la planeación, el desarrollo y el mantenimiento de las instalaciones de producción; el establecimiento de las metas de producción; la adquisición, almacenamiento y disponibilidad de los materiales de producción, así como la programación de equipo, instalaciones, materiales y mano de obra requeridos para obtener los productos terminados. Los sistemas de información de manufactura y producción apoyan estas actividades.

2.4.1.1.3. Sistemas financieros y contables

La función de finanzas es administrar los activos financieros de la empresa como el efectivo, las acciones, bonos y otras inversiones, con el fin de maximizar su rendimiento. Finanzas también se encarga de administrar la capitalización de la empresa (buscando nuevos activos financieros en acciones, bonos u otras formas de deuda). Para determinar si la empresa está consiguiendo el mejor rendimiento de sus inversiones, la función de finanzas debe obtener una cantidad considerable de información de fuentes externas a la empresa.

La función de contabilidad es mantener y administrar los registros financieros de la empresa – ingresos, desembolsos, depreciación, nómina – para dar cuenta de sus flujos de fondos. Finanzas y contabilidad comparte problemas relacionados como dar seguimiento a los activos financieros y los flujos de fondos de una empresa.

2.4.1.1.4. Sistemas de recursos humanos

La función de recursos humanos es atraer, desarrollar y mantener la fuerza de trabajo de la empresa. Los sistemas de información de recursos humanos apoyan actividades como identificar empleados potenciales, llevar registros completos de los empleados existentes y crear programas para desarrollar las aptitudes y habilidades de los empleados.

Los sistemas de RH ayudan a la alta dirección a identificar los requerimientos de recursos humanos (habilidades, nivel educativo, tipos de puestos, número de puestos y costo) para cumplir los planes de negocios a largo plazo de la empresa.

2.4.1.2. Sistemas desde la perspectiva de los usuarios.

Los gerentes de operaciones necesitan sistemas que den seguimiento a las actividades y transacciones elementales de la organización, como ventas, recepciones, depósitos en efectivo, nómina, decisiones sobre crédito y el flujo de materiales de una fábrica.

2.4.1.2.1. Sistemas de procesamiento de transacciones.

Los sistemas de procesamiento de transacciones (TPS) proporcionan este tipo de información. Un sistema de procesamiento de transacciones consiste en un sistema computarizado que ejecuta y registra las transacciones ordinarias cotidianas que se requieren para la conducción de la empresa, como captura de órdenes de ventas, reservaciones hoteleras, nómina, mantenimiento de los registros de empleados y el embarque de pedidos, por citar algunos.

2.4.1.2.2. Sistemas de información gerencial y sistemas de apoyo a la toma de decisiones.

Los Sistemas de información gerencial (MIS) proporcionan informes sobre el desempeño actual de la organización a la Gerencia intermedia, esta información se utiliza para supervisar y controlar la empresa y pronosticar su desempeño futuro. Los MIS resumen e informan sobre las operaciones básicas de la empresa utilizando los datos aportados por los sistemas de procesamiento de transacciones. Los datos de las transacciones básicas de los TPS se comprimen y por lo general se presentan en informes que se producen con regularidad. En la actualidad muchos de estos informes se entregan en línea.

Los Sistemas de apoyo a la toma de decisiones (DDS) ayudan a la gerencia intermedia a tomar decisiones poco habituales. Se enfocan en problemas de naturaleza única y que cambian con rapidez, para cuya solución tal vez no haya un procedimiento totalmente predefinido. Estos sistemas procuran contestar preguntas como estas: ¿Cuál sería el impacto en los calendarios de producción si tuviéramos que duplicar las ventas de diciembre? ¿Qué pasaría con nuestro rendimiento sobre la inversión si el calendario de producción de una fábrica se retrasara seis meses?

Aunque los DDS utilizan información interna de los TPS y de los MIS, con frecuencia ocupan información de fuentes externas. Estos sistemas utilizan varios modelos para el análisis de datos, o bien condensan grandes cantidades de datos de tal forma que su análisis sea sencillo para los encargados de tomar las decisiones. Los DDS están diseñados de modo que los usuarios puedan trabajar

directamente con ellos; estos sistemas incluyen explícitamente software de fácil manejo para los usuarios.

2.4.1.2.3. Sistemas de apoyo a los ejecutivos.

Los sistemas de apoyo a ejecutivos (EES) ayudan a la alta dirección a tomar decisiones cómo: ¿Cuáles serán los niveles de empleo dentro de cinco años? ¿Cuáles son las tendencias de los costos a largo plazo en la industria, y en que nivel se encuentra nuestra empresa?, etcétera.

Los EES auxilian en las decisiones no rutinarias que requieren juicio, evaluación y comprensión porque no hay un procedimiento convenido para llegar a una solución. Los EES proporcionan un entorno generalizado de cómputo y comunicaciones que se puede aplicar a un cambiante conjunto de problemas.

Los EES están diseñados para incorporar datos sobre eventos externos, como nuevas leyes impositivas o competidores, pero incluso extraen información resumida de los MIS y DDS internos. Filtran, comprimen y dan seguimiento a datos críticos, desplegando los datos de mayor importancia para los directores.

Los EES presentan gráficas y datos para los directores provenientes de muchas fuentes mediante una interfaz fácil de utilizar. Con frecuencia, la información se entrega a los directores a través de un portal, que utiliza una interfaz Web para presentar contenido de negocios personalizando e integrado.

2.4.1.3. Sistemas de planeación de recursos empresariales.

Los sistemas empresariales, también conocidos como sistemas de planeación de recursos empresariales (ERP), resuelven problemas de información al recopilar datos de varios procesos de negocios clave de manufactura y producción, finanzas y contabilidad, ventas y marketing y recursos humanos, y almacenándolos en una sola base de datos central. Esto hace posible que la información que antes estaba fragmentada en diferentes sistemas se pueda compartir en la empresa y por distintas partes del negocio para trabajar en conjunto de una manera más estrecha.

Los sistemas empresariales aceleran la comunicación de la información en toda la compañía, facilitándole a esta la coordinación de sus operaciones cotidianas. También dan a las compañías la flexibilidad para responder rápidamente a las solicitudes de los clientes y al mismo tiempo producir y almacenar en un inventario únicamente lo necesario para surtir pedidos, como ejemplo.

2.4.1.3.1. Sistemas de administración de la cadena de suministro.

Los sistemas de administración de la cadena de suministro (SCM) ayudan a las empresas a manejar las relaciones con sus proveedores. Estos sistemas aportan información para ayudar a los proveedores, empresas de compras, distribuidores y empresas de logística a compartir información sobre pedidos, producción, niveles de inventario y entrega de productos y servicios de manera que puedan obtener, producir y entregar bienes y servicios en forma eficiente. El objetivo primordial es conseguir la cantidad correcta de sus productos desde su origen al punto de consumo en la menor cantidad de tiempo y al costo más bajo.

Dentro de estos tipos de sistemas (SCM), también interactúan los sistemas de administración de almacén (WMS) y administración de transportes (TMS).

2.4.1.3.2. Sistemas de administración de las relaciones con el cliente.

Los sistemas de administración de las relaciones con el cliente (CRM) ayudan a las empresas a administrar sus relaciones con los clientes; aportan información para coordinar todos los procesos de negocios relacionados con los clientes en las áreas de ventas, marketing y servicio al cliente, para optimizar los ingresos al igual que la satisfacción y la retención del cliente. Esta información sirve a las empresas para identificar, atraer y conservar a los clientes más redituables, proporcionan mejor servicio a los clientes existentes y, en consecuencia, incrementar las ventas.

2.4.1.3.3. Sistemas de administración del conocimiento.

Los sistemas de administración del conocimiento (KMS) permiten a las organizaciones manejar de mejor manera sus procesos para captar y aplicar el conocimiento y la experiencia. Estos sistemas recolectan todo el conocimiento y la experiencia relevantes de la empresa, y lo ponen a disposición de quien lo requiera, en cualquier lugar y en todo momento, para mejorar los procesos de negocios y la toma de decisiones administrativas. También enlazan la empresa con las fuentes externas de conocimiento.

Los KMS apoyan los procesos para adquirir, almacenar, distribuir, y aplicar el conocimiento, al igual que los proceso para generar nuevo conocimiento e integrarlo a la organización. Entre estos están los sistemas empresariales para administrar y distribuir documentos, gráficos y otros objetos de conocimiento digitales. (Laudon, 2008).

SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES		
Sistemas de Información desde el punto de vista funcional.	Sistemas de información desde la perspectiva de los usuarios.	Sistemas de información de aplicaciones empresariales.
Sistemas de ventas y marketing.	Sistemas de procesamiento de transacciones (TPS).	Sistemas de planeación de recursos empresariales (ERP).
Sistemas de manufactura y producción.	Sistemas de información gerencial (MIS).	Sistemas de administración a la cadena de suministros (SCM).
Sistemas financieros y contables.	Sistemas de apoyo a la toma de decisiones (DDS).	Sistemas de administración de las relaciones con los clientes (CRM).
Sistemas de recursos humanos.	Sistemas de apoyo a los ejecutivos (EES).	Sistemas de administración del conocimiento (KMS).

Tabla 9. Sistemas de información en las organizaciones desde 3 perspectivas distintas.

3

Capítulo

Internet.

Capítulo 3. Internet

3.1. Internet.

Internet. Red interconectada de miles de redes y millones de computadoras que vinculan negocios, instituciones educativas, agencias gubernamentales e individuos. (Laudon, E-commerce. Negocios, tecnología, sociedad., 2010)

Internet se ha convertido en el sistema de comunicación público más extenso del mundo que ahora compite con el sistema telefónico mundial en alcance y rango. También es la implementación de computación cliente / servidor e interconectividad de redes mas grande del mundo, que enlaza cientos de miles de redes individuales de todo el mundo y más de mil millones de personas a nivel mundial.

La palabra internet se deriva del concepto interconectividad de redes, o enlace de redes independientes, cada una de las cuales conserva su propia identidad, dentro de una red interconectada. (Laudon, Sistemas de información gerencial., 2008)

En 1995, El Consejo Federal de Redes (FNC, por sus siglas en inglés) aprobó una resolución que definió formalmente el término Internet: significa una red que utiliza el esquema de direccionamiento del Protocolo de Internet (IP), soporta el Protocolo de Control de Transmisiones (TCP) y pone servicios a disposición de los usuarios en forma muy parecida a la de un sistema telefónico, que proporciona servicios de voz y datos a disposición del público. (Laudon, E-commerce. Negocios, tecnología, sociedad., 2010)

3.1.1. Cómputo en Red: descubrimiento, comunicación y colaboración.

Internet y la Web nos permiten integrar archivos de voz, texto y otros medios interactivos y llevar todos ellos a cada hogar, escuela y negocio. Internet es una red de redes.

Las intranets son una forma de instalación e implementación de servicios de red que se basa en la web principalmente dentro de la empresa. Los intranets y extranet tienen el poder de cambiar procedimientos y estructuras organizativas.

Existen cuatro formas básicas de generar la comunicación en las reuniones actualmente:



Figura 6. Generación de la comunicación en las reuniones actualmente.

El correo electrónico permite la comunicación casi instantánea a través del mundo a un costo mínimo.

Las videoconferencias, utilizan varias tecnologías, que permiten a la gente comunicarse y ver a todos los participantes de la misma, así como ver y transferir documentos, a un mismo tiempo.

Tecnologías de voz pueden utilizarse para aumentar la productividad mediante la utilización de la comunicación.

El comportamiento ético en Internet es fundamental para realizar negocios en una forma profesional, es absolutamente necesario saber lo que es correcto e incorrecto.

3.2. Breve Historia de Internet.

Internet empieza a gestarse en los años sesenta. A principios de esta década, el ejército de los Estados Unidos quería conectar en una red los ordenadores con que ya estaba dotando a sus distintos centros, pero, inmerso en la “Guerra Fría”, se planteaban la eventualidad de un ataque enemigo y la repercusión que este podría tener en su red.

El interés se centraba en conseguir una red que mantuviera la conexión incluso en el caso de que alguno de sus nodos fuera destruido.

En esta misma época investigadores de instituciones de reconocido prestigio como el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) estaban sentando las bases tecnológicas sobre las que se basaría la futura red de Internet.

Durante la segunda mitad de la década la “Defense Advanced Research Projects Agency”, DARPA (Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada para la Defensa), estuvo realizando investigaciones en el desarrollo de redes que desembocaron en 1969 en la primera red sin nodos centrales basada en “conmutación de paquetes”, DARPANET, primer esbozo de Internet. En esta red se conectaron cuatro ordenadores, situados en la UCLA (Universidad de California

Los Ángeles), la UCSB (Universidad de California Santa Bárbara), el Stanford Research Institute y la Universidad de Utah.

En 1972 se cambió el nombre por ARPANET, cuando ya conectaba a unos cuarenta nodos.

El primer programa de correo electrónico fue creado en 1971 por Ray Tomlinson. En este mismo año, investigadores del MIT presentaron la propuesta para el primer “Protocolo para la transmisión de archivos en Internet” que sentó las bases para el futuro “Protocolo de Transmisión de Ficheros” (FTP).

Durante los años setenta se van desarrollando protocolos al tiempo que la red va creciendo hasta que en 1981 se termina de definir el protocolo TCP/IP (Transfer Control Protocol / Internet Protocol) y ARPANET lo adopta en 1982.

En 1983 ARPANET se independiza de la red militar que la originó y podemos considerar este año como el del nacimiento de Internet.

A lo largo de los años ochenta se produce una gran expansión de internet. En 1985 se presenta “El Protocolo de Transmisión de Archivos” (FTP) que sigue vigente en la actualidad.

A lo largo de esta década se conectan a Internet las primeras redes europeas y también japonesas, con lo que la red ya es de ámbito verdaderamente mundial.

A finales de los ochenta se producen grandes cambios, aparecen los primeros “crackers” y “hackers”, aparecen los primeros virus “gusano”, la agencia ARPA se retira de la red y sobre todo aparece la World Wide Web (la telaraña global). Fue Tim Berners-Lee quien, trabajando en el CERN (Centre Européen de Recherche Nucléaire - Ginebra, Suiza) junto con Rober Cailliau inventó el protocolo de transmisión http y el lenguaje HTML que se basa en la “Web”.

En 1993 aparece “Mosaic”, el primer navegador.

En 1995 empieza la gran expansión de Internet, desde entonces se han superado todas las expectativas. En este año la WWW se consolida como el primero de los servicios que proporciona la red.

En esta época se produce la aparición de la Internet comercial, las empresas se instalan en la red y ofrecen todo tipo de servicios “on line” tienda, bancos, etcétera, todo el mundo se instala en el ciberespacio.

En esta época también es cuando aparecen los primeros motores de búsqueda, el lenguaje “Java” se incorpora a los navegadores y se desarrollan otras tecnologías orientadas a convertir la red en un mundo multimedia lo más atractivo posible.

En 1998 se presentó en Estados Unidos el proyecto Internet2, que orientado al futuro trata de conseguir una red más rápida y ágil. (http://www.semergen.es/semergen/microsites/manuales/internet/manual_4.pdf).

3.3. Evolución de Internet. De 1961 a la fecha.

La historia de Internet se puede segmentar en tres fases. En la primera fase (La Fase de la Innovación) de 1961 a 1974, se conceptualizaron los bloques de construcción fundamentales de Internet y se realizaron en hardware y software. Los bloques básicos de construcción son: hardware de conmutación de paquetes, computación cliente-servidor y un protocolo de comunicaciones llamado TCP/IP. El propósito original de Internet, cuando fue concebida en la década de 1960, era vincular grandes computadoras mainframe en distintos campus universitarios. Este tipo de comunicación de uno a uno entre un campus y otro solo había sido posible anteriormente mediante el sistema telefónico o el correo postal.

En la segunda fase (La Fase de Institucionalización) de 1975 a 1994, grandes instituciones como el Departamento de Defensa y la Fundación Nacional de Ciencia (NFS) estadounidenses proporcionaron patrocinio y legitimización para la reciente invención conocida como Internet. Una vez que se demostraron los conceptos detrás de Internet en varios proyectos de demostración apoyados por el gobierno, el Departamento de Defensa contribuyó con un millón de dólares para desarrollarlos y convertirlos en un robusto sistema de comunicaciones militar que podría sobrevivir a una guerra nuclear.

Este esfuerzo creó lo que entonces se denominaba ARPANET. En 1986, la NSF asumió la responsabilidad por el desarrollo de una Internet civil (conocida entonces como NSFNET) y empezó un programa de expansión de diez años y \$200 millones.

En la tercera etapa (La Fase de Comercialización) de 1995 a la fecha, las agencias gubernamentales alentaron a las corporaciones privadas a que tomaran y expandieran tanto la columna vertebral (backbone) de Internet como el servicio local a los ciudadanos: familias e individuos estadounidenses y de todo el mundo que no fueran estudiantes en los campus. Para 2000, el uso de Internet se había expandido mas allá de las instalaciones militares y las universidades de investigación. (Laudon, E-commerce. Negocios, tecnología, sociedad., 2010)

3.4. Internet y la sociedad.

Está visto que la comunicación ha significado para el hombre uno de los procesos fundamentales para poder vivir en sociedad. Sociedad y comunicación son vocablos que designan dos realidades que no pueden existir una sin la otra, ya que es por medio del acto comunicativo que se lleva a cabo el proceso social en su totalidad. Comunicación es, el vínculo fundamental en que se basan todas las interacciones del hombre.

El hombre creó así vías y medios de comunicación que le han permitido transformarse junto con la estructura social a partir de la acción social propiciada por y a través de los distintos medios de comunicación que ha inventado.

Actualmente, el desarrollo histórico de los medios de comunicación e información ha estado marcado por las innovaciones tecnológicas que, de forma cada vez mas sofisticada, han evolucionado los sistemas de comunicación e información, una prueba de ello es Internet.

La aparición de Internet ha ido transformando casi todos los aspectos de nuestros entornos urbanos cotidianos como son el trabajo, el estudio, el entretenimiento, las relaciones, la comunicación misma, etcétera.

Marshall McLuhan especialmente en su obra “La comprensión de los medios como las extensiones del hombre” (Ed. Diana, 1987). Específicamente cuando dice que una nueva clase de hombre ha surgido y un ambiente totalmente nuevo ha sido creado, puesto que todos los medios son extensiones de alguna facultad humana. Así, la rueda es una extensión de los pies, el libro de los ojos y el vestido una extensión de la piel; y lo más importante, los circuitos electrónicos son una extensión del sistema nervioso central.

En este caso, las nuevas tecnologías así como Internet han provocado una transformación mundial, que empieza a sentirse y vivirse en los lugares mas lejanos y en los rincones más cercanos e inmediatos, en nuestra propia localidad, y en nuestro hogar.

El uso amplio y diversificado de Internet nos provee de toda una gama de información, imágenes, entretenimiento, música, comunicación, relaciones y más.

Internet ha generado cuestiones sociales, éticas y políticas dominantes en una escala sin precedentes para la tecnología computacional.

Vivimos en una “sociedad de información”, donde el poder y la riqueza dependen cada vez mas de la información y el conocimiento como valores centrales. Al igual que otras tecnologías, como el vapor, la electricidad, los teléfonos y la televisión,

Internet y el comercio electrónico se pueden utilizar para lograr un proceso social, y en su mayor parte, esto ha ocurrido. Sin embargo, se pueden utilizar las mismas tecnologías para cometer crímenes, despojar el entorno y amenazar los valores sociales que se aprecian. (Laudon, E-commerce. Negocios, tecnología, sociedad., 2010)

Internet es una herramienta que ha ayudado en gran medida a que la globalización sea una realidad, pero a pesar de ésta, el internet es visto de diferentes maneras en cada region y en cada país del mundo, y su regulación depende de cada una de las distintas maneras de pensar de las sociedades.

3.5. Internet y la empresa.

Los sistemas de información y las nuevas tecnologías están transformando las relaciones de las empresas con sus clientes, empleados, proveedores y socios de logística en relaciones digitales por medio del uso de redes e Internet.

Negocios en línea o negocios electrónicos (e-business) se refieren al uso de tecnologías digitales e Internet para realizar los principales procesos de negocios de una empresa. Los negocios en línea incluyen actividades para la administración interna de la empresa y para la coordinación con los proveedores y otros socios de negocios. También incluyen el comercio electrónico o e-commerce. Aquí es donde los negocios en línea de la empresa son los que tienen que ver con la compra y venta de bienes y servicios por medio de Internet. También abarca las actividades que apoyan transacciones de mercado como publicidad, marketing, soporte técnico al cliente, seguridad, entrega y pagos.

Internet, especialmente la World Wide Web (www), está empezando a tener un impacto importante en las relaciones entre las empresas y las entidades externas, e incluso en la organización de los proceso de negocios dentro de una empresa. Internet incrementa la accesibilidad, el almacenamiento y la distribución de la información y el conocimiento para las organizaciones.

Las empresas están reconstruyendo rápidamente algunos de sus procesos de negocios esenciales con base en la tecnología de Internet y haciendo de esta tecnología un componente clave de sus infraestructuras de tecnologías de información.

Internet ha estado cerca de destruir a algunas industrias y ha amenazado seriamente a otras. También ha dado origen a mercados completamente nuevos y ha servido de plataforma para miles de nuevas empresas. La primera ola del comercio electrónico transformo el mundo de los negocios de los libros, la música y el transporte aéreo. En la segunda ola, ocho nuevas industrias están

enfrentando un escenario de transformación similar: los servicios telefónicos, las películas, la televisión, la joyería, los bienes raíces, los hoteles, los pagos de servicios y el software. El alcance de las ofertas de comercio electrónico crece, especialmente en los viajes, los centros de procesamiento de información, el entretenimiento, ropa al menudeo, electrodomésticos y muebles para el hogar.

Internet ha hecho posibles nuevos productos y servicios, nuevos modelos de negocios y nuevas industrias que surgen todos los días, desde eBay y Amazon.com hasta iTunes y Google. En este sentido, Internet esta “transformando” industrias completas, obligando a las empresas a cambiar su manera de hacer negocios.

Con el surgimiento de Internet, la rivalidad competitiva se ha vuelto mucho más intensa. La tecnología de Internet se basa en estándares universales que cualquier empresa puede aprovechar, lo cual facilita a los rivales competir tan solo en precio y a los nuevos competidores les allana la entrada al mercado. Dado que la información está disponible para todos, Internet incrementa el poder de negociación de los clientes, que pueden encontrar rápidamente en la red al proveedor que ofrezca el costo más bajo, como simple ejemplo.

Internet bien ha dado lugar a la creación de nuevas oportunidades para construir marcas y establecer bases de clientes bastante amplias y leales dispuestas a pagar un extra por la marca, además, como ocurre con todas las iniciativas de negocios habilitadas por el uso y aplicación de las TIC'S algunas empresas hacen mejor las cosas que otras utilizando Internet, lo cual crea nuevas oportunidades estratégicas para las empresas que tienen éxito.

Algunos de los beneficios que obtienen las empresas al tener presencia en la red:

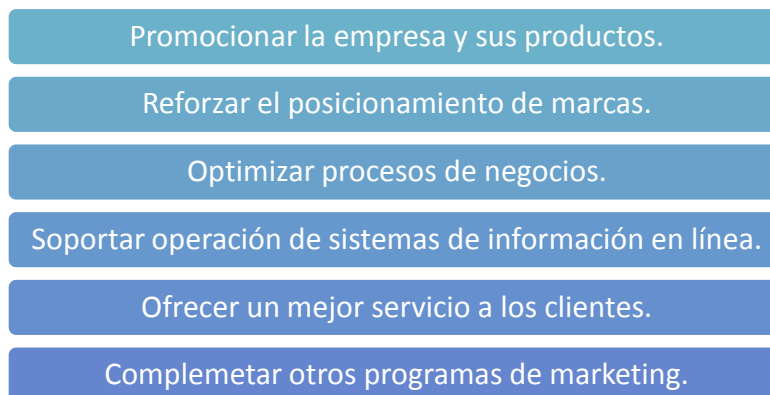


Figura 7. Beneficios de los sitios web en las empresas.

De hecho, casi todas ellas han publicado nuevas versiones de sus sitios en Internet durante los dos últimos años, enfocando sus esfuerzos cada vez más hacia satisfacer las necesidades de sus clientes. Es claro entonces que la tendencia continúa siendo substituir otros medios de información por esta moderna herramienta de comunicación que permite agilizar y optimizar los procesos de preventa, venta y postventa.

3.5.1. Móviles, inalámbricos y computación ubicua.

La informática móvil se basa en la movilidad y el alcance. Estas características proporcionan ubicuidad, comodidad, conectividad instantánea, personalización del producto y localización del servicio.

Los principales impulsores de la informática móvil es el inmenso número de usuarios de dispositivos móviles, especialmente el segmento de la telefonía móvil.

La informática móvil y el m-commerce requieren dispositivos móviles como por ejemplo celulares inteligentes, móviles, tabletas, etcétera, así como software y tecnologías inalámbricas. Estas tecnologías permiten a los usuarios acceder a Internet en cualquier momento y en cualquier lugar.

Muchas aplicaciones de comercio electrónico en la industria de servicio (banca y viajes) pueden llevarse a cabo mediante dichos dispositivos móviles.

Dentro de las organizaciones ya es evidente la utilización de estas tecnologías aplicándose en inventarios, automatización de ventas, oficinas virtuales, como por ejemplo.

El M-commerce se esta utilizando para proporcionar aplicaciones en viajes, juegos, entretenimiento y entrega de servicios médicos. Muchas otras aplicaciones para servicios individuales de los consumidores están dirigidas principalmente en publicidad. (Tuban, 2004)

3.5.2. Procesamiento de transacciones, aplicaciones funcionales, CRM y su integración.

Las aplicaciones de sistemas de información pueden soportar muchas actividades funcionales. Para esto, existe software en el mercado bastante accesible para realizar las operaciones.

La columna vertebral de la mayoría de las aplicaciones de sistemas de información es la transacción. Este sistema de procesamiento se encarga de dar seguimiento a las operaciones rutinarias de la organización. Gracias a estas herramientas se llevan a cabo tareas de apoyo a la producción, logística e inventarios. Dentro del área de marketing se relacionan las actividades de pedidos de los clientes, las ventas, publicidad y promociones, estudios de mercado, servicio al cliente, etcétera. La aplicación de los sistemas y su estudio posterior de los resultados, pueden traer como resultado para la organización, el aumento de las ventas, la satisfacción del cliente y por supuesto, crear una rentabilidad.

Para las finanzas dentro de la organización, se abordan temas como las inversiones, financiamiento de las operaciones, análisis de riesgos, aprobaciones de crédito. Mientras que para el desarrollo de recursos humanos, los sistemas de información reúnen datos sobre los empleados, su contratación, selección, evaluación, desempeño, sueldos, prestaciones, capacitación. Estos sistemas de recursos humanos basados en la Web son extremadamente útiles para el reclutamiento.

CRM es un programa con la que cuenta la empresa que está compuesta de una serie de actividades destinadas a promover y mejorar las relaciones con los clientes. Un centro de llamadas basada en la Web es un ejemplo.

La integración de los sistemas de información son necesarios para garantizar una ejecución eficaz y eficiente de las actividades dentro de la organización. (Tuban, 2004)

3.6. Gobierno Electrónico (e-government)

Las tecnologías relacionadas con los negocios en línea también han propiciado cambios en el sector público. Los gobiernos en todos los niveles utilizan la tecnología de Internet para proporcionar información y servicios a los ciudadanos, los empleados y las empresas con que trabajan.

Gobierno electrónico se refiere a la aplicación de Internet y tecnologías de conectividad de redes para facilitar digitalmente las relaciones del gobierno y los organismos del sector público con los ciudadanos, las empresas y otras instituciones gubernamentales. Además de mejorar la prestación de servicios por parte del gobierno, el gobierno electrónico (e-government) puede hacer más eficientes las operaciones del sector público y también dar facultades a los ciudadanos al facilitarles el acceso a la información y darles la capacidad de establecer el contacto por medios electrónicos a los ciudadanos, además de que engloba a los procesos y estructuras creadas para la oferta electrónica de los servicios gubernamentales.

El gobierno-e utiliza el internet y las TIC (Tecnologías de la información y comunicación) para conseguir una mejor administración del gobierno mediante la transparencia y el acceso público a la información, reforzando la asociación fundamental entre el sector público y los ciudadanos. A su vez, fomenta una participación más amplia de los ciudadanos en el proceso y gestión de los gobiernos; puesto que se apoya en la transparencia, es un arma más eficaz contra la corrupción.

Un elemento estratégico para el desarrollo de los países radica en la eficiencia con que se llevan a cabo los servicios que ofrece el gobierno a los diferentes sectores de la sociedad y su capacidad de interacción con los ciudadanos.

El uso de las tecnologías de la información y comunicación permite que el gobierno se torne más eficaz y eficiente, proporciona servicios de más calidad y fácil acceso, estimula la actividad económica, sirve como apoyo en la difusión de programas y rendición de cuentas, sirve como guía de autogestión al ciudadano, incrementa la comunicación tanto al interior como al exterior del gobierno, genera certidumbre y confianza en el gobierno, informa a la población y crea un ambiente que facilita la participación.

Los Gobiernos juegan cada vez más un papel principal en demostrar las ventajas de la provisión de servicios electrónicos, es fundamental el mejoramiento del enfoque al cliente y los servicios, concentrando recursos en áreas críticas y esenciales, aumentando la competitividad en el mercado. Al concepto de Gobierno Electrónico entramos a consecuencia de la propia dinámica impuesta por la nueva

economía digital. El Gobierno debe dar un impulso decidido al comercio electrónico, convirtiéndose en usuario modelo de TIC y demostrando ventajas de esta modalidad, tanto a las empresas y ciudadanos locales como al exterior del país.

3.6.1. Principales Características del Gobierno Electrónico.

1. Fácil de usar, conectando a la gente a los distintos niveles de gobierno nacional e internacional, de acuerdo a sus preferencias y necesidades.
2. Disponibilidad y de acceso universal, en la casa, el trabajo, los centros educativos, las bibliotecas y otras localidades apropiadas a cada comunidad.
3. Privacidad y seguridad, además de autenticación, que generen confianza.
4. Innovador y enfocado a resultados, enfatizando velocidad y capacidad de absorber y/o adaptar avances tecnológicos.
5. Colaboración, con soluciones desarrolladas entre aliados públicos, privados, no-gubernamentales y centros de investigación.
6. Optimo en costos y beneficios, a través de una estrategia de inversión que produzca ahorros, ganancias, y beneficios a largo plazo.
7. Factor de transformación, fomentando tecnología a través de liderazgo personal y organizacional para cambiar la forma de hacer gobierno, y no solo automatizando las prácticas y procesos existentes.

El Gobierno Electrónico es el uso que hacen, los órganos de la administración pública, de las modernas tecnologías de la información y comunicaciones, en particular Internet, para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, incrementar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública, proveer a las acciones del gobierno un marco de transparencia y crear mecanismos para facilitar la participación ciudadana en la toma de decisiones de la gestión pública. (CGSCA-Cinvestav)

La importancia y envergadura de las tareas a realizar para gestar el gobierno electrónico requiere de la determinación de una serie de principios que orienten la estrategia a seguir, los cuales son:

Equidad en el acceso	Asegurando a todos los ciudadanos el acceso a la información o a los servicios provistos en forma electrónica por el Estado, no importando de donde, quien, y en que momento lo requiere.
Amabilidad	Fácil de usar, simple y sencillas para los ciudadanos.
Seguridad	Disponer de adecuados niveles de seguridad que garanticen el derecho a la privacidad de las personas en el acceso a información y las transacciones que realice.
Renovador	Disponer de adecuados niveles de seguridad que garanticen el derecho a la privacidad de las personas en el acceso a información y las transacciones que realice.
Conveniente	Que el beneficio que obtenga el ciudadano al obtener información o un servicio a través de los nuevos medios, sean superiores a los que recibirían en forma presencial.
Cobertura nacional	Es decir que las transacciones puedan realizarse desde cualquier parte del país, por lo que los servicios deben diseñarse teniendo presente esta consideración.
Participación con el sector privado	Este sector debe participar en el desarrollo e implementación de servicios, formación y capacitación de funcionarios y ciudadanos. Reservándose la propiedad y el uso de la información al Estado o al ciudadano a la cual pertenece.

Tabla 10. Principios del gobierno electrónico.

3.7. Negocios Electrónicos (e-business)

Los negocios electrónicos, también conocidos como "e-business", pueden definirse como la utilización de tecnologías de información y comunicación (TIC) para brindar apoyo a todas las actividades de las empresas.

El comercio constituye el intercambio de productos y servicios entre empresas, grupos e individuos y, por tanto, puede considerarse como una de las actividades esenciales de cualquier negocio.

Por lo tanto, los negocios electrónicos o el comercio electrónico se centran en el uso de las TIC a fin de mejorar las relaciones de la empresa con individuos, grupos y otras empresas.

En la práctica, los negocios electrónicos son algo más que comercio electrónico. Mientras que el negocio electrónico se refiere a un enfoque más estratégico, con énfasis en las funciones que se producen utilizando recursos electrónicos, el comercio electrónico es una rama de la estrategia de negocio electrónico. El comercio electrónico pretende añadir fuentes de ingresos mediante la Web o Internet para construir y mejorar las relaciones con los clientes y los asociados y mejorar la eficiencia utilizando diversas estrategias. A menudo, el comercio electrónico consiste en la aplicación de sistemas de gestión de conocimientos, es decir, el uso de experiencias previas para mejorar el funcionamiento.

Los e-business consisten en una serie de procesos empresariales que están unidos como una cadena, estos son: la compra electrónica y la gestión de la cadena de suministro, órdenes de procesamiento electrónico, la gestión de servicio al cliente, y la cooperación entre socios comerciales.

Existe una serie de estándares técnicos para facilitar los negocios electrónicos en el intercambio de datos entre empresas.

Hay varios tipos de software y servicios en Internet que permiten el intercambio de procesos de negocio entre empresas.

Al iniciar un negocio en internet, lo primero que se debe hacer es establecer un plan de negocios que cumpla con ciertos requisitos y satisfaga tus expectativas. Un plan de negocios se puede definir como la organización de los productos, servicios y flujos de información, y la fuente de ingresos y beneficios para el negocio, los proveedores y los clientes. El concepto de plan de negocios online es el mismo, pero utilizados en la Web. (<http://www.un-negocio.com/negocios-online/negocios-electronicos.html#ixzz1YYsVA046>)

3.7.1. Negocios electrónicos y comercio electrónico (E-business y E-commerce).

Se entiende como e-business a la habilitación digital de las transacciones y procesos dentro de una firma, lo cual involucra a los sistemas de información que están bajo el control de la misma, mientras que e-commerce es el uso de internet y web para hacer negocios, dicho de manera mas formal, las transacciones comerciales con capacidad digital entre organizaciones e individuos. (Laudon, E-commerce. Negocios, tecnología, sociedad., 2010)

Los negocios en línea no incluyen las transacciones comerciales que implican un intercambio de valores a través de límites organizacionales. La infraestructura de los negocios en línea de una firma ofrece soporte para las actividades comerciales en línea del comercio electrónico; se requieren la misma infraestructura y un conjunto similar de habilidades tanto en los negocios en línea como en el comercio electrónico.

Los sistemas de comercio electrónico y negocios en línea se fusionan en el límite comercial de la firma, en el punto que los sistemas de negocios internos se vinculan con los proveedores o clientes. Las aplicaciones de negocios en línea se convierten en comercio electrónico precisamente cuando ocurre un intercambio de valores. (Laudon, Sistemas de información gerencial., 2008)

El e-commerce se realiza mediante el uso de la Web, el correo electrónico y en redes sociales, como actualmente se está aprovechando.

Se divide en: b2c, c2c, b2b, y e-gobierno principalmente. En cada tipo pueden entrarse varios modelos de negocio.

El comercio electrónico ofrece muchas ventajas para las organizaciones, los consumidores y la sociedad. Sin embargo cuenta con limitaciones: tecnológicas y no tecnológicas.

Las subastas por internet son un mecanismo importante en el comercio electrónico, ya que Internet proporciona la infraestructura para la ejecución de las mismas con un costo muy bajo y contempla muchos vendedores y compradores, incluyendo a los compradores individuales y a las empresas.

Un mecanismo de menor poder, pero no de menor importancia es el trueque en línea, en el que las organizaciones intercambian elementos físicos y/o servicios.

Las áreas de aplicación importante de B2C son en venta directa, banca, valores, mercados de trabajo, viajes y bienes raíces.

El marketing directo se puede realizar a través de catálogos electrónicos o mediante subastas electrónicas.

Comprender el comportamiento del consumidor es fundamental para el comercio electrónico.

Averiguar lo que requieren los clientes puede ser determinado por cuestionarios u observando su comportamiento “en línea”.

Al igual que cualquier comercio, el e-commerce requiere apoyo de la publicidad, la cual se llevan en línea mediante anuncios, ventanas emergentes y anuncios personalizados.

La mayoría de las organizaciones utilizan el B2B en la colaboración con otras para realizar sus suministros.

Las actividades de comercio electrónico que se llevan a cabo dentro de las organizaciones pueden realizarse entre la misma empresa y los empleados, entre empleados y empleados y entre la misma organización con otras.

La protección de la propiedad intelectual, vendedores y clientes es una preocupación importante, pero también lo son el valor de los contratos, los nombres de dominio y como tratar cuestiones jurídicas en un entorno multinacional.

Dentro del e-commerce existe el aumento de fraude y comportamiento ético en la red, incluyendo la invasión de la privacidad por vendedores y el uso indebido de nombres de dominio. Los vendedores y compradores necesitan estar y sentirse protegidos. (Tuban, 2004)

3.8. Comercio electrónico (e-commerce).

El e-commerce es el uso de Internet y Web para realizar transacciones de negocios. El comercio electrónico tiene que ver con las transacciones comerciales por medios digitales entre organizaciones e individuos. Las transacciones comerciales implican el intercambio de valor, entre organizaciones o individuos a cambio de productos o servicios.

El intercambio de valores es importante para la comprensión de los límites del comercio electrónico. Sin un intercambio de valores, no hay actividad comercial.

3.8.1. Breve historia del e-commerce.

Surge a finales de la década de 1990. Sus primeros años fueron un periodo de crecimiento explosivo y de innovación extraordinaria, empezando en 1995 con el primer uso extendido de Web para anunciar productos. En el 2000 se detuvo ya que las valuaciones del mercado de valores para las empresas “punto-com” llegaron a su punto mas alto y empezaron a colapsar. No fue hasta el año 2006, cuando entro a un periodo de redefinición con la aparición de redes sociales y el contenido generado por los usuarios.

La historia del e-commerce se puede dividir de manera conveniente en tres periodos. Estas son: Innovación, Consolidación y Reinención

La primera etapa fue la Innovación, que contemplo del año 1995 a 2000, surgieron miles de compañías “punto-com”. El comercio electrónico estuvo orientado hacia la tecnología, carecia de gobierno y fue utilizado por los emprendedores.

La segunda etapa fue su Consolidación, cuyo periodo abarca de 2001 a 2006. El énfasis cambio a un método mas orientado a los negocios que a la tecnología; las grandes firmas tradicionales aprendieron a utilizar el servicio Web para fortalecer sus posiciones en el mercado, la extensión de marcas y el fortalecimiento se volvieron mas importantes que la creación de nuevas marcas; el financiamiento se redujo a media que los mercados de capital rechazaron las empresas que estaban iniciando; y regreso el financiamiento bancario tradicional basado en la rentabilidad.

La tercera etapa es la reinención, de 2006 a la fecha; involucra las tecnologías de Internet, el descubrimiento de nuevos modelos de negocios con base en el contenido generado por los usuarios, las redes sociales y vidas en línea virtuales. Este periodo es tanto un fenómeno sociológico como un fenomeno tecnológico o comercial. El comercio electrónico se extendio tanto y avanza hacia un futuro incierto.

3.8.2. Ocho tecnologías únicas de la tecnología del comercio electrónico.

El e-commerce contempla ocho características esenciales, donde se contempla la dimensión de su tecnología y la importancia en los negocios.

1. **Ubicuidad.** La tecnología de Internet esta disponible en todos lados, en el trabajo, en el hogar y en cualquier otro lado a través de los los dispositivos móviles en cualquier momento. En los negocios, se refiere que el mercado se extiende mas alla de los limites tradicionales y se elimina de una ubicación temporal y geográfica. Se pueden realizar compras en cualquier parte. Se mejora la conveniencia para el cliente y se reducen los costos de compra.
2. **Alcance global.** La tecnología se extiende mas alla de los límites nacionales, alrededor de la Tierra. Es decir, se habilita el comercio a través de los limites culturales y nacionales sin problemas ni modificaciones. El “Marketspace” incluye potencialmente miles de millones de clientes y millones de negocios en todo el mundo.
3. **Estándares universales.** Existe un conjunto de estándares de tecnología, a saber estándares de Internet. Esto es, que hay un conjunto de estándares de medios técnicos en todo el mundo.
4. **Riqueza.** Es posible transmitir mensajes de video, audio y texto. Los mensajes de comercialización de video, audio y texto se integran en una sola experiencia de consumo y mensaje de comercialización.
5. **Interactividad.** La tecnología funciona a través de la interacción con el usuario. Los consumidores entablan un dialogo que ajusta en forma dinámica la experiencia para el individuo, y hace del consumidor un coparticipante en el proceso de entrega de bienes en el mercado.
6. **Densidad de la información.** La tecnología treduce los costos de la información y eleva la calidad. Los costos de comunicación, procesamiento y almacenamiento de la información se reducen en forma dramática, mientras que la prevalencia, precisión y actualidad se incrementan de manera considerable. La información es abundante, económica y precisa.

7. **Personalización/adección.** La tecnología permite entregar mensajes personalizados a individuos y grupos. La personalización de los mensajes de comercialización y adecuación de productos y servicios se basan en las características individuales.
8. **Tecnología social.** Generación de contenido por parte del usuario y redes sociales. Los nuevos modelos social y de negocios de Internet permiten que el usuario cree y distribuya su propio contenido, y soportan las redes sociales.

3.8.3. Tipos de e-commerce.

Se distinguen los tipos de comercio electrónico por su naturaleza de la relación con el mercado, es decir, quien le vende a quien. Las excepciones son el comercio electrónico P2P y el comercio móvil, que son distinciones basadas en la tecnología.

3.8.3.1. Comercio electrónico de negocio a consumidor (B2C)

En este tipo, los negocios en línea tratan de llegar a los consumidores individuales. Incluyen distintos modelos de negocios los cuales son: portales, tiendas de ventas al detalle en línea, proveedores de contenido, corredores de transacciones, generador de mercado, proveedores de servicios y proveedores comunitarios o comunidad virtual.

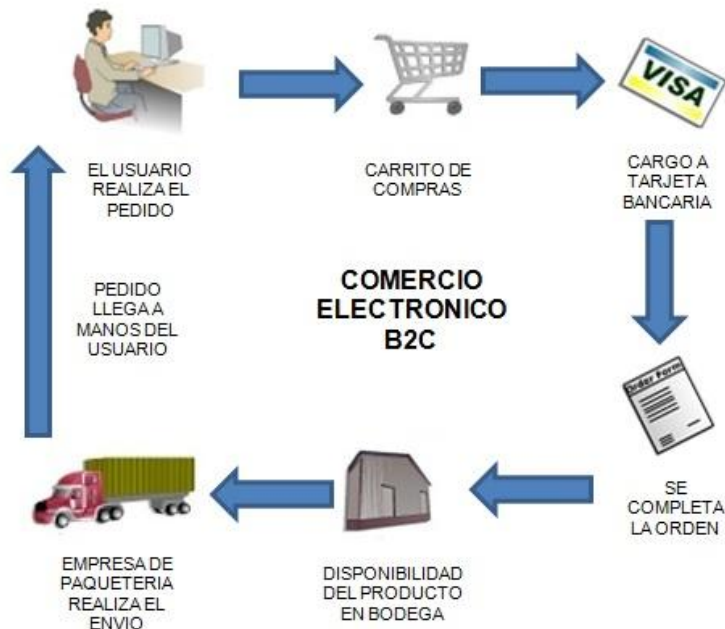


Figura 8. Adquisición de bienes mediante el comercio electrónico en su tipo B2C.
(Fuente wildfox2011.wordpress.com)

3.8.3.2. Comercio electrónico de negocio a negocio (B2B)

En este tipo se involucra las ventas de bienes y servicios entre empresas. Los negocios en línea venden a otros negocios. Existen dos modelos de negocios principales que se utilizan en el entorno del B2B: lugares de mercado en la red, que incluyen distribuidores electrónicos, compañías de adquisición de electrónicos, mercados de intercambio y consorcios industriales, así como redes industriales privadas, que incluyen redes de una sola empresa y redes a nivel empresarial.



Figura 9. Comercio electrónico B2B.

3.8.3.3. Comercio electrónico de consumidor a consumidor (C2C)

Este tipo ofrece a los consumidores una manera de vender a otros consumidores, con la ayuda de un generador de mercado en línea como sitios de subastas en línea.



Figura 10. Comercio electrónico C2C.
(Fuente combinada).

3.8.3.4. Comercio electrónico de igual a igual (P2P)

Es el uso de la tecnología de igual a igual, que permite a los usuarios de Internet compartir archivos y recursos de su computadora directamente, sin tener que pasar a través de un servidor Web central. En este tipo no se requiere de un intermediario, aunque la mayoría utiliza super servidores para agilizar las operaciones. Los modelos de negocios que dan soporte al comercio P2P son inusuales, en muchos casos ilegales, y están bajo ataque constante por parte de las autoridades.



Figura 11. Comercio electrónico P2P.
(Fuente combinada)

3.8.3.5. Comercio electrónico de negocio a gobierno (B2G)

Se puede considerar como otro tipo más de comercio electrónico. En este tipo se considera el gobierno simplemente como una forma de negocio al actuar como procurador de bienes y/o servicios.

E-gobierno o e-government es el uso que hacen, los órganos de la administración pública a través de las tecnologías de la información y comunicación, para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, incrementar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública.



Figura 12. E-gobierno.
(Fuente www.signia.com.mx)

3.8.3.6. Comercio móvil (m-commerce)

Se refiere al uso de dispositivos digitales inalámbricos para realizar transacciones en Web. Implica el uso de redes inalámbricas para conectar teléfonos celulares, dispositivos de bolsillo como tabletas, smartphones y computadoras personales para el servicio Web.



Figura 13. Comercio móvil.
(Fuente combinada)

3.8.4. Economía del conocimiento.

Los enfoques tradicionales que se tienen sobre el “conocimiento”, generalmente lo encasillan como un ente que tuviera que ser decodificado o que se entienda como tácito, además de ser concebido de forma individual o grupal, abstracto o práctico. Pero actualmente el conocimiento dentro de las organizaciones va más allá, no solo como el hecho de saber o conocer teorías y prácticas, si no que ha logrado la concepción de hipótesis claves para aumentar el potencial de las mismas para innovar, además de la asociación con el dominio de conversión del conocimiento mismo. (Amin)

La difusión y distribución del conocimiento expresado en cualquiera de sus formas es un requisito indispensable para ser una organización innovadora. Las organizaciones mismas se vuelven generadoras de conocimiento, su misión es renovarlo para innovar y repetir el ciclo a fin de obtener las mejores estrategias para la obtención de mejores resultados.

Sin embargo, comprender cómo los nuevos conocimientos pueden ser generados, asimilados y transferidos requieren una diferente perspectiva teórica que aprecie el trabajo del conocimiento de los niveles más débiles de la racionalidad. Una de las principales cuestiones en juego es cómo las empresas, como entidades centrales de la economía de la captación, producción, asimilación y difusión de conocimientos, construyen sus propios conocimientos, competencias y procesos.

Por esto, el conocimiento es de suma importancia para poder destacar en el mundo globalizado en el que están sumergidas las organizaciones, el poseerlo no basta, si no enfocarlo acertadamente a las estrategias que logren la captación de más clientes, o expandir sus horizontes. El conocimiento aplicado y utilizado efectivamente las TICS de las organizaciones, han dado origen a herramientas administrativas como lo es la inteligencia de negocios (BI).

3.9. Inteligencia de negocios (BI).

La inteligencia de negocios son las herramientas, aplicaciones y tecnología cuya finalidad es ayudar a los usuarios a tomar mejores decisiones de negocios. Dichas herramientas se utilizan para consolidar, analizar y dar acceso a extensas cantidades de datos con los que cuentan las organizaciones. Las principales herramientas para la inteligencia de negocios incluyen software para consultas e informes de bases de datos, herramientas para análisis de datos multidimensionales (procesamiento analítico en línea) y minería de datos. (Laudon, Sistemas de información gerencial., 2008)

La inteligencia de negocios da a las empresas la capacidad de acumular información; desarrollar conocimiento sobre clientes, competidores y operaciones internas, y cambiar la manera de tomar decisiones para lograr una rentabilidad mas alta y otras metas de negocios.

En resumen, Business Intelligence es la habilidad de transformar los datos en información, y la información en conocimiento de forma en que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios. (http://www.sinnexus.com/business_intelligence/)

La inteligencia de negocios actúa como un factor estratégico para una empresa u organización, generando una potencial ventaja competitiva, que no es otra que proporcionar información privilegiada para responder a los problemas de negocio: entrada a nuevos mercados, promociones u ofertas de productos, control financiero, optimización de costos, planificación de la producción, análisis de perfiles de clientes, rentabilidad de un producto concreto, etcétera.



Figura 14. Beneficios de la inteligencia de negocios.

3.9.1. La Inteligencia de Negocios en los diferentes departamentos de la empresa.

En todas las empresas cada departamento acumula diferentes datos: sobre sus clientes, sus inventarios, su producción, sobre la efectividad de las campañas de márketing, información sobre proveedores y socios, además de los datos que pueden proveer del exterior, como los referentes a competidores. En este sentido, el Business Intelligence puede realizar distintas aportaciones a cada departamento, siempre con el objetivo de integrar y optimizar la información disponible en la organización:

3.9.1.1. BI en el departamento de marketing.

El BI permite identificar de forma más precisa los segmentos de clientes y estudiar con mayor detalle su comportamiento. Para ello se pueden incluir análisis capaces de medir, por ejemplo, el impacto de los precios y las promociones en cada segmento.

3.9.1.2. BI en el departamento de compras.

El BI permite acceder a los datos del mercado, vinculándolos con la información básica necesaria para hallar las relaciones entre coste y beneficio. Al mismo tiempo, permite monitorizar la información de cada factoría o cadena de producción, lo que puede ayudar a optimizar el volúmen de las compras.

3.9.1.3. BI en el departamento de producción.

El BI proporciona un mecanismo que permite analizar el rendimiento de cualquier tipo de proceso operativo, ya que comprende desde el control de calidad y la administración de inventarios hasta la planificación y la historización de la producción.

3.9.1.4. BI en el departamento de ventas.

El BI facilita la comprensión de las necesidades del cliente, así como responder a las nuevas oportunidades del mercado. También son posibles análisis de patrones de compra para aprovechar coyunturas de ventas con productos asociados.

3.9.1.5. BI en el departamento económico-financiero.

El BI permite acceder a los datos de forma inmediata y en tiempo real, mejorando así ciertas operaciones, que suelen incluir presupuestos, proyecciones, control de gestión, tesorería, balances y cuentas de resultados.

3.9.1.6. BI en el departamento de atención al cliente.

Aplicado a este ámbito, el BI permite evaluar con exactitud el valor de los segmentos del mercado y de los clientes individuales, además de ayudar a retener a los clientes más rentables.

3.9.1.7. BI en el departamento de recursos humanos.

Obteniendo los datos precisos de la fuente adecuada, el BI permite analizar los parámetros que más pueden afectar al departamento: satisfacción de los empleados, absentismo laboral, beneficio-hora/hombre... etcétera

Finalmente, en caso de aprovechar la integración de la información con proveedores y socios, el BI ofrece niveles de análisis sobre cuestiones como nuevas oportunidades de inversión, o nuevas ocasiones para la colaboración con terceros.

4

Capítulo

www.cinepolis.com

Capítulo 4.

www.cinepolis.com

4.1. Cinépolis. Generalidades.

Cinépolis, es la compañía de exhibición cinematográfica más grande de América Latina y la cuarta a nivel mundial.

Al 30 de septiembre de 2011 opera 2.553 salas en 275 Conjuntos, sumando una capacidad instalada superior a las 477 mil butacas, con 722 salas digitales, 7 Imax, 31 Macro XE y 4 4DX. Tiene presencia en 73 ciudades de la República Mexicana, así como 22 ciudades de Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, Colombia, Perú, Brasil, la India y recientemente Estados Unidos.

En Cinépolis colaboran más de 17 mil personas y generan el 61.64% de los ingresos de exhibición en México, alcanzando en 2010 la cifra de 109.9 millones de asistentes en el país y 7 millones en el resto de naciones donde tiene presencia, dando un total 116.9 millones de espectadores en todas sus salas.

La historia de Cinépolis inicia en 1947 cuando el Licenciado Enrique Ramírez Miguel inaugura el Cine Morelos en la ciudad de Morelia, Michoacán. Años más tarde conforma la Cinematográfica Cadena de Oro y se crea “El Circuito de Oro” con las instalaciones de Salamanca, Acámbaro y Guanajuato 70. En septiembre de 1971 se funda la Organización Ramírez e inicia operaciones con la apertura del cine La Raza en la Ciudad de México.

En 1972 surgen los Cinemas Gemelos y para 1973 comienza su expansión con el concepto de Multicinemas. En 1994 nace la marca Cinépolis con las primeras salas tipo multiplex en la ciudad de Tijuana, Baja California, y en 1999 se crea el concepto de Cinépolis VIP. Para el año 2008 surge Xtreme Cinemas y en 2010 da vida a un concepto de bajo costo denominado Mi Cine. En 2011 genera Cinépolis Luxury Cinemas en los Estados Unidos.

Cinépolis es una empresa líder en la industria cinematográfica; se caracteriza por una constante innovación y su reconocido servicio estelar. Ha introducido exitosos conceptos como Cinépolis IMAX, Cinépolis 3D, Salas Macro XE y 4DX. Igualmente ha creado servicios como Cineticket, Cinépolis otro Enfoque y Cinema park, además de Cinépolis On Line.

También es pionero en productos como Cinecafé, Dulcípolis, Spyral, Cofee Tree, entre otros, así como en actividades de responsabilidad social con programas

como “Del Amor Nace la Vista” y “Vamos Todos a Cinépolis”, emprendidos a través de nuestra Fundación Cinépolis.

Su calidad y cordialidad lo consolida como la mejor opción de entretenimiento para vivir la experiencia del cine porque, como dice su Visión, “iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables”.

- ✓ Es la cuarta cadena de cines más grande del mundo y primera en América Latina.
- ✓ Cuenta con gran audiencia y la mayor penetración, más de 100 millones de personas asisten al año a Cinépolis.
- ✓ Cinépolis se encuentra en 68 ciudades con 300 conjuntos y más de 2,000 salas.
- ✓ Presencia en Centro y Sudamérica en 5 países con 10 conjuntos y 92 salas.

4.1.1. Cultura organizacional.

La Cultura Organizacional de Cinépolis define las prácticas que desarrolla como compañía, los hábitos y las costumbres que le da identidad. A fin de alcanzar sus objetivos, el sistema de valores fundamenta la evolución de su misión y visión, propiciando congruencia entre el comportamiento diario y lo que la empresa espera de los mismos.

4.1.1.1. Misión.

“Ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar.”

4.1.1.2. Visión.

“Iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables.”

4.1.1.3. Valores.

- ✓ Pasión por los resultados.
- ✓ Cumplimiento de metas, seguimiento a los compromisos, búsqueda de la mejora continua.
- ✓ Compromiso. Lealtad a la empresa, otorgamiento de confianza de no fallar, generación de bienestar en la comunidad.
- ✓ Integridad. Respeto a los colaboradores, clientes, socios. Austeridad en conducta y en el aprovechamiento de los recursos. Hacer lo correcto.
- ✓ Vocación de servicio. Construcción y mantenimiento de relaciones sólidas. Anticipación a las necesidades de los clientes. Atención al cliente empáticamente. Dominio de servicios a cargo.
- ✓ “Ser palomita”. Es la esencia de Cinépolis: divertidos, pioneros, creativos, curioso y con el ánimo de aprendizaje continuo. Trabajo con sencillez y disciplina.

4.1.1.4. Responsabilidad social.

Empresa socialmente responsable (ESR). Reconocimiento otorgado desde el año 2003 y consecutivamente hasta este año. Dicho distintivo es otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE) y tiene el objetivo de promover la Responsabilidad Social Empresarial a través del establecimiento y difusión de estándares de actuación de las empresas, lo cual abarca los cuatro rubros de la Responsabilidad Social: Ética empresarial, Calidad de vida de los empleados, Preservación del Medio ambiente y Vinculación con la comunidad en la que se opera.

En Cinépolis están consientes que en la medida en que empaten con las expectativas de sus grupos de interés (empleados, proveedores, comunidades en que operan, medio ambiente) con las expectativas de su negocio, contribuyen a un bien común. Además saben que su organización con todo el conjunto que la compone, tiene la capacidad de contribuir con todas y cada una de sus acciones, genera riqueza, estabilidad social y cuidan el mundo en que vivimos.

En el año 2010 ocupó el lugar 25 dentro del ranking de las Súper Empresas con más de 500 empleados; tiene un sistema de becarios que después pueden solicitar una plaza.

Tiene una política de cero despidos y por regla, las vacantes son cubiertas, en su mayoría, con personal interno.

Cinépolis tiene esquemas de compensación altamente competitivos dentro de la industria del entretenimiento. Actualmente tiene 100 becarios, quienes, si lo desean, pueden solicitar una plaza.

4.2. Cinépolis en Internet.

En la actual economía global, las organizaciones no pueden darse el lujo de tener un rendimiento mediocre. Tienen que hacer el trabajo aún más rápido y mantener un alto nivel de calidad. Las competencias, las tendencias del mercado y las cadenas de suministro son cada día más complejos y se añaden al desafío de las organizaciones.

Cuando el tiempo y el control de calidad son de suma importancia, las organizaciones deben ser capaces de analizar y medir los resultados. Por lo que pueden gestionar mejor sus operaciones y reducir los costos.

Con todo lo que esto implica Cinépolis utiliza sistemas y software para potenciar su rendimiento y medir cada aspecto que sea relevante para enfocar sus estrategias de consumo de sus productos o servicios.

Al utilizar Internet como herramienta de marketing, los objetivos principales de Cinépolis son aumentar la intención de compra y preferencia de la marca. Actualmente la asignación de presupuesto para esta especialización va en crecimiento y está siendo aplicado a medios online, social media, mobile marketing, CRM (customer relationship management), website y promociones. No obstante, una de las prioridades estratégicas de la empresa es la investigación y métricas como lo es la efectividad publicitaria, perfil y cantidad de usuarios, entre los más destacados. Los estudios, y mediciones aportan información esencial para alimentar bancos de datos con los que la gerencia los utiliza en los sistemas de apoyo de toma de decisiones.

Dichos sistemas arrojan información para:

- a) Obtener un profundo conocimiento de ventas y operaciones.
- b) Acceso a la información que antes no era fácilmente accesible.
- c) Identificar las ineficiencias de procesos para reducir costos.
- d) Realizar análisis basados en hechos y las capacidades de toma de decisiones.
- e) Priorizar las inversiones, es decir, ¿en que invertir?
- f) Llevar a cabo la mejora continua en toda la organización.

El resultado de estos estudios es que los gerentes tienen una visibilidad sin precedentes en sus operaciones, como caso de estudio pueden identificarse los cuellos de botella en ciertos procesos, como se resuelven problemas operativos y optimización el rendimiento del negocio.

Gracias a sus sistemas de apoyo para medición de sus distintas variables como lo son: audiencia, preferencia, edad, nivel socioeconómico de los espectadores, entre otras, pueden obtener esta información cuando la necesitan sin tener que esperar a que se creen o ejecutar informes para ellos.

Cuando se trabaja con grandes volúmenes de ventas e información, la eficiencia es fundamental. Se tienen que eliminar los residuos y el tiempo de inactividad tanto como sea posible.

El reto es encontrar donde las ineficiencias se están presentando. Por ello, los sistemas han apoyado a resolver ciertas contingencias de manera integral o por área de la organización, así las inversiones de la misma se utilizan con prudencia y se evita la pérdida de dinero.

Cinépolis se ha apoyado en otras empresas que se especializan en el empleo de herramientas y estrategias tecnológicas para fortalecer su presencia en el mercado, explotando los medios de comunicación de más auge y penetración en la actualidad.

ScreenCast, Certum, IA Interactive, y comScore juegan un papel vital para la captación y retención de clientes para mantener su preferencia en la cadena de salas cinematográficas más grande del país.

4.2.1. Cinépolis como socio de AMIPCI.

Cinépolis es socio activo de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI). La Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) fue fundada en 1999; integra a las empresas que representan una verdadera influencia en el desarrollo de la Industria de Internet en México.

La AMIPCI tiene como Misión potenciar la economía del internet en México. Y tiene como objetivos: ayudar a consolidar a la industria de Internet en México, agrupar a los participantes del sector que representen una verdadera influencia en la industria, procurar que las inversiones realizadas por la industria no resulten amenazadas por disposiciones y situaciones generadas por terceros, ejercer un frente común ante las decisiones y disposiciones oficiales y privadas en lo concerniente a las operaciones relacionadas al Internet, promover y cabildear la legislación adecuada para el impulso del Internet en México, realizar estudios de mercado que orienten y favorezcan el crecimiento del Internet, consolidando las cifras de cada sector y ser reconocidos por ello, ser el vehículo para encontrar la capacitación más adecuada que responda a los intereses de los socios, canalizar las necesidades de socios a los foros correspondientes en materia de Seguridad, ser una plataforma de relaciones en la industria para la generación de negocios, favorecer y mantener relaciones de mutuo beneficio con asociaciones y organismos afines y dentro de AMIPCI, fomentar el uso de las nuevas tendencias de investigación y desarrollo en materia de Internet.

4.2.2. ScreenCast y Cinépolis

ScreenCast. Surge como una empresa dedicada a potencializar la plataforma publicitaria y comercial que ofrece el cine como medio.

Su misión es aumentar las ventajas del cine como medio.

Su visión se basa en tres principales valores: una fuerza de ventas especializada, innovación tecnológica y el desarrollo e implementación de conceptos innovadores.

Es uno de sus principales aliados comerciales de Cinépolis. Su principal participación es la publicidad y mercadotecnia en los complejos Cinépolis.

Más allá de suministrar sus palomitas, promolights, cinespots, lobbies y marquesinas para Cinépolis, está encargado de la impresión de Boletos.

Es la interface entre empresa y cliente a través del sitio web www.cinepolis.com, con 80 millones de páginas visitadas mensualmente, con más de un millón de usuarios registrados y tiene acceso al mercado de mayor poder adquisitivo entre 18 y 27 años, Niveles Socioeconómicos altos (NSE A, B, C+).



Figura 15. Sitio web de Cinépolis.
(Fuente www.cinepolis.com)

4.2.3. Certum y Cinépolis

Certum. El nombre de la marca nace en 1997. Y obedece a una resolución que tomo la empresa de atacar un problema fundamental en la industria del desarrollo de software: la incertidumbre en la confiabilidad, en los tiempos de entrega y en la diferencia de los costos reales contra los pronosticados inicialmente. Es un proveedor de clase mundial en diseño y construcción de aplicaciones a la medida.

Su visión. Ser la mejor empresa de proyectos de ingeniería de software en México, para los mejores clientes y los mejores ingenieros.

Su misión. Garantizar la implementación exitosa de servicios estratégicos que hacen uso creativo de tecnología de la información, con la menor inversión.

La participación de Certum en Cinépolis contempla:

- ✓ Desarrollo de puntos de venta de Taquilla y Dulcería para las salas tradicionales y VIP que son usados por más de 2000 usuarios diariamente.
- ✓ Suministro de plataformas tecnológicas como lo son las terminales PINPAD y POS inalámbricas.
- ✓ Sistemas operativos, servidores de aplicaciones y bases de datos.
- ✓ Programa de lealtad y membresía Cinépolis usando tarjetas inteligentes y puntos de venta (POS).
- ✓ Kioskos de autoservicio de boletos con pago con tarjeta bancaria.
- ✓ Restaurante en su butaca para la toma de órdenes en salas VIP.
- ✓ Certificados de regalo bajo el modelo de tarjetas de prepago.
- ✓ Desarrollo de herramientas bajo el modelo de Balanced Scorecard en donde se registra y da seguimiento a la estrategia de la organización.
- ✓ Adopción del método de diseño de servicios para estandarizar operaciones en su iniciativa EPOCA (Estandarización de Procesos Operativos Centralmente Administrados).

4.2.3.1. Tarjeta Inteligente para ir al cine; Cinépolis premia la lealtad de sus clientes.

Club Cinépolis[®] es un Programa de Lealtad creado para recompensar tu preferencia, por ser un cliente frecuente y valioso, con grandes beneficios que te hacen vivir al máximo la experiencia del cine dentro y fuera de sus conjuntos. La Tarjeta Club Cinépolis es el servicio de Cinépolis que premia con puntos la lealtad de sus clientes. Esta tarjeta inteligente tiene como principales atributos guardar la información personal del cliente y de su comportamiento como cinéfilo dentro de los complejos de Cinépolis.

4.2.3.1.1. Funcionamiento de la Tarjeta Club Cinépolis.

Este exclusivo servicio de Cinépolis cuenta con dos monederos electrónicos, uno para acumular puntos por compras y otro de prepago. La Tarjeta Club Cinépolis otorga al cliente el 5% en puntos del total de su compra en dulcería y en taquilla (el software utilizado para estos efectos, es propiedad de Cinépolis). Estos puntos son acumulables exclusivamente por compras pagadas en efectivo y/o por medio del monedero electrónico. Además, son canjeables por cualquier producto en taquilla, Cinecafé, Dulcópolis y Baguis de Cinépolis, así como en Sushi VIP y Cinebar VIP de Cinépolis VIP.

La Tarjeta Club Cinépolis cuenta con la aplicación Protón, la cual está siendo comercializada por Inbursa como "Chip i". La Tarjeta Club Cinépolis cuenta con 1 Chip CCM de memoria con aplicación Protón en el monedero electrónico y queda un espacio reservado para uso futuro con otros programas de lealtad.

Certum apoya en la conexión de las terminales con los puntos de venta y está desarrollando el CRM (customer relationship management) y su socio comercial es Banco Inbursa. Todo el programa está soportado por un CRM.

4.2.4. IA Interactive y Cinépolis.

IA Interactive, Agencia de publicidad interactiva. Se encarga de producir ideas y experiencias que fortalecen las relaciones entre marcas y personas. Es una agencia de Publicidad Interactiva especializada en el análisis de los objetivos comerciales de los clientes; crea experiencias innovadoras con tecnología y producción digital para entregar mensajes de valor a las personas.

Cinépolis decidió hacer un rediseño a su sitio web y la agencia de marketing interactivo IA Interactive fue la encargada de desarrollar el proyecto. (http://www.ia.com.mx/_CASOS/Cinepolis-Movil.aspx)

Este rediseño surge ante la idea de innovar el contenido del sitio. Con un menú de mayor accesibilidad, el usuario podrá encontrar contenido referente a la cartelera, eventos, estrenos y funciones especiales de tal manera que él mismo decidirá qué y cómo ver dicha información.

Además de que las funciones de búsqueda son más específicas. Con un contenido visual mucho más atractivo, Cinépolis ofrece al usuario la posibilidad no solamente de encontrar información de su interés referente a películas, sino también videos, imágenes, y noticias referentes al ámbito cinematográfico.

Hace más de 3 años que Cinépolis no renovaba su sitio, lo que hoy considera de suma importancia para su público quien constantemente incorpora a su vida

cotidiana nuevos medios para adquirir la información que es de su interés, es por eso que en la búsqueda de crear una mejor experiencia para el usuario, Cinépolis Online trae con su nueva versión una gran compatibilidad con las diferentes plataformas disponibles como dispositivos móviles, smartphones y sistemas operativos con un tiempo de carga más eficiente.

Esta vez Cinépolis decidió utilizar este canal como su principal canal comercial, por lo que además los usuarios podrán encontrar la posibilidad de participar en las mejores promociones y asistir a los mejores eventos que organiza Cinépolis.

(<http://www.iabmexico.com/node/2213>)

4.2.4.1. Cinépolis Móvil.

Campaña Cinépolis Móvil.

Descripción:

Desarrollo de plataformas móviles para iPhone y iPad. (Posteriormente para smartphones con SO Android)

Antecedentes:

Primera Aplicación (App) Móvil de Cinépolis en 2010. 4 millones de descargas y 11 millones de accesos vía móvil.

Objetivos:

Mejorar usabilidad rediseñando la interfaz. Generar valor al usuario a través de nuevas funciones. Reforzar la plataforma de venta desde móvil.

Estrategia:

Lanzamiento para iPad, iPod y iPhone.

Nueva funcionalidad:

- Interfaz intuitiva con gestos táctiles.
- Geolocalización. Acceso al sistema de lealtad (puntos).
- Compra desde la aplicación móvil.

Gracias a su inmersión en los dispositivos móviles, IA Interactive fue reconocida por la AMIPCI con el premio a la Innovación 2011. (http://www.ia.com.mx/288_premio-amipci-a-la-innovacion-tecnologica.aspx)

Cinépolis e IA Interactive han demostrado que se encuentran siempre en la búsqueda de más y mejores canales que logren acercarse a los usuarios brindándoles una mejor experiencia, misma que les permite disfrutar antes de visitar incluso la sala de cine y desde sus dispositivos móviles, eligiendo, reservando e incluso pagando sus boletos desde la comodidad de tu ubicación.

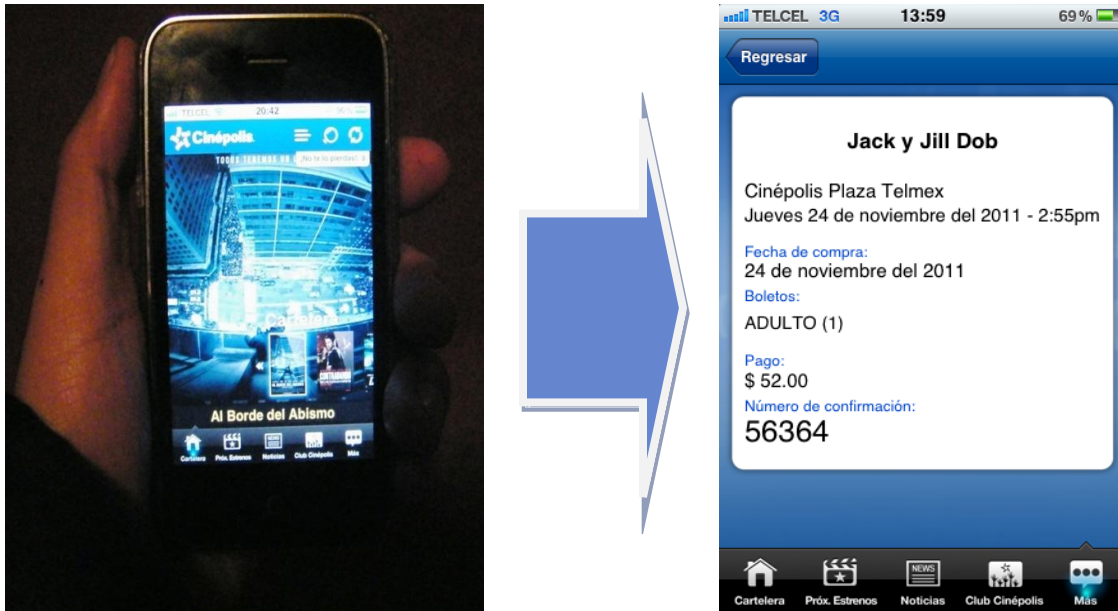


Figura 16. Aplicación Cinépolis Móvil para smartphones.
(Fuente propia).

4.2.5. La Consultora ComScore y Cinépolis.

ComScore es líder mundial en la medición del mundo digital y fuente preferida de inteligencia digital para marketing. Mediante una poderosa combinación de perspectivas conductuales y provenientes de encuestas, ComScore permite a los clientes una mayor comprensión, aprovechamiento y beneficio de la red mundial y el ámbito móvil en rápida evolución.

ComScore ofrece soluciones estándares y personalizadas en medición de audiencia en línea, comercio electrónico, publicidad, búsqueda, video y móvil y ofrece a los analistas dedicados mercadeo digital y experticia vertical específica de la industria. Las agencias publicitarias, editores, marketers y analistas financieros acuden a ComScore para obtener las soluciones pioneras necesarias para crear exitosas estrategias digitales, de marketing, ventas, desarrollo de productos y comerciales.

ComScore ha cambiado el rostro del marketing y la medición de medios solucionando el reto de medir con precisión la conducta del consumidor a escala mundial a través de su diseño de panel de propio, tecnología de captación de datos patentada y red de recuperación de datos en línea.

A través de su metodología estadística única, ComScore es capaz de proyectar con precisión y confianza la conducta desde su panel a toda la población en línea, proporcionando a los clientes la confianza en la calidad de la información que impulsa las decisiones comerciales importantes.

La misión de ComScore es arrojar luz sobre la conducta de los consumidores digitales para negocios dirigidos a aprovechar el creciente panorama de medios digitales complejo, dinámico y global.

Ayuda a sus clientes a generar un mejor retorno de la inversión (ROI, Return of the Investment) proporcionando conocimiento de los consumidores, competidores y mercados que ayude en el diseño y ejecución de estrategias de ventas y mercadeo más poderosas.

Las bases de datos de ComScore también son una parte integral de las continuas operaciones de marketing de los clientes, entregando información que alimenta una variedad de aplicaciones de marketing, incluidos los sistemas de relaciones con el consumidor y manejo de campañas, motores de personalización, servidores de anuncios y motores comerciales.

ComScore es líder mundial en la medición del mundo digital y fuente preferida de inteligencia digital para marketing. Los productos y servicios de la empresa ayudan, en este caso a Cinépolis a tener una mayor comprensión, aprovechamiento y beneficio de la red mundial y el ámbito móvil en rápida evolución. (www.comscore.com)

Desde los mercados emergentes hasta los medios convergentes, ComScore es la única fuente que realmente mide la audiencia digital y por ello, Cinépolis ha recurrido a ComScore por las perspectivas objetivas, precisas y confiables de la conducta de los internautas y por los detalles de sus características demográficas, actitudes, estilos de vida y actividades fuera de línea ya que le proporciona soluciones integrales que responden sus preguntas más importantes sobre sus consumidores.



Figura 17. Integración de Inteligencia de negocios y comercio electrónico en Cinépolis.
(Fuente combinada)

4.3. Inteligencia de negocios aplicada a la industria del entretenimiento.

Las tecnologías de información proporcionan nuevas herramientas para que los gerentes desempeñen sus roles tradicionales y los más recientes, permitiéndoles vigilar, planear y pronosticar con más precisión y rapidez que antes y responder con más celeridad al cambiante entorno de negocios.

Los sistemas de información han sido más útiles para los gerentes al proporcionarles apoyo para sus roles de diseminadores de la información, de enlaces entre los niveles de la organización y de asignadores de recursos. Sin embargo algunos roles administrativos no pueden ser apoyados por los sistemas de información, y estos últimos tienen menos éxito en el apoyo de las decisiones no estructuradas.

Las decisiones estructuradas son por citar algunas, el análisis de presupuesto, pronósticos a corto plazo, administración financiera, etcétera. Mientras que las decisiones no estructuradas son, entre muchas otras, el reclutar un ejecutivo, adquisiciones de hardware o activos, desarrollos de tecnologías, seleccionar una portada de alguna publicación, etcétera.

Los sistemas de información gerencial (MIS) y los sistemas de apoyo a la toma de decisiones (DSS) soportan las distintas estrategias que forman parte del éxito que está teniendo y ofreciendo el e-commerce (comercio electrónico) de Cinépolis.

Estos sistemas proporcionan información sobre el desempeño de la empresa para ayudar a los gerentes a vigilar y controlar el negocio, en particular, los MIS apoyan las decisiones estructuradas, mientras que los DSS combinan los datos, modelos y software amigable para el usuario en un solo sistema robusto que puede apoyar la toma de decisiones semiestructuradas y no estructuradas.

Los variados resultados que arrojan los datos generados por las distintas generadoras de información de Cinépolis (sitio web, chip de la tarjeta inteligente, encuestas en línea, estudios de medición, etcétera.) arrojan información que sirven para tomar decisiones a fin de apoyar la fijación de precios, la administración de la cadena de suministro y administración de las relaciones con el cliente, así como modelar escenarios de negocios alternativos, por mencionar algunos.

La inteligencia de negocios, bien enfocada, es una de las herramientas principales de este negocio que se utiliza para la acertada toma de decisiones la cual conduce a su supervivencia y éxito.

Cinépolis es una empresa, que se encuentra en un mercado altamente cambiante y competitivo, ya que los servicios que proporciona tienen una gran diversidad de competidores en el área de los medios, como la tv digital que está ofreciendo programación tridimensional, los servicios multimedia basados en internet deben de ofrecer un producto más allá, ya que le dejan un espacio de manejo muy corto a la empresa, la cual tiene que ser altamente competitiva con el fin de subsistir.

El éxito de la empresa se puede analizar con el servicio que oferta por encima de sus competidores cercanos, más allá de solo ver una película es la experiencia personal o grupal con la que se puede experimentar en cada visita, y sobre todo capturar al espectador a través de productos complementarios y beneficios post-visita, como recompensas y concursos.

Los retos con los que ha tenido que lidiar y convencer al cliente, han sido las responsables de la generación de nuevas, atractivas, e innovadoras opciones de captación de clientes, y retención de los mismos, ya que las condiciones económicas actuales de la sociedad mexicana son un tanto pesimistas, y además de que el comercio informal ha penetrado a todos los segmentos socioeconómicos del mercado como la piratería, las descargas legales de bajo costo e ilegales, por ejemplo, son opciones a precio accesible y hace que se opte por éstas, en vez de realizar la visita a las salas de cine.

La competencia digital, a la que tendrá que hacer frente contempla:

- ✓ Netflix, que es el servicio líder mundial de suscripción por Internet para disfrutar de películas y series, donde se pueden ver a través de computadoras, Playstation 3, Xbox, una selección de reproductores Blu-ray, televisores con conexión a Internet, sistemas de teatro en casa, videograbadores digitales y reproductores de video por Internet; iPhone, iPad y iPod touch de Apple; teléfonos y tabletas Android y Windows, así como Apple TV y Google TV.
- ✓ Totalmovie, es un servicio similar al anterior, que es el primero con sede en México que ofrece una suscripción para ver películas y series ilimitadas en la computadora, iPad, tablet o smartphone; y la posibilidad de rentar películas a través de Internet. Totalmovie usa el “streaming” para reproducir en línea, películas y series de televisión prácticamente al instante.

- ✓ Descargas online (gratuitas y con costo). Internet proporciona una cantidad ilimitada de “downloads” en todo género y estilo, como la música, software, libros, videojuegos y por supuesto películas. El auge de descargas continua a la alza, a pesar de las implicaciones legales que en su mayor parte son omitidas o ignoradas. Sin embargo, la transferencia gratuita entre dispositivos de almacenamiento móvil, como discos duros, memorias flash o smartphones, esparcen todo este contenido sin ningún costo y llegan al público listas para disfrutarse sin ningún problema.
- ✓ Piratería. El comercio informal ha llegado a cualquier rincón del país y del mundo, prácticamente hay piratería de todo, medicinas, bebidas alcohólicas, ropa, aparatos electrónicos, etcétera. El bajo costo es irresistible para el público a pesar de la mala calidad de los productos y repercute en las economías de cada país, golpeando a todos los sectores económicos. Las industrias digitales están siendo severamente afectadas por esta práctica ilegal.

Las opciones de bajo costo o gratuitas contenido, son elementos que interfieren con la demanda de visitas a los complejos cinematográficos. Sin embargo, para obtenerlos, es necesario contar con los dispositivos adecuados, además de la básica e importante contratación de un servicio de internet, ya sea, móvil o fijo, y por supuesto (en el caso de Netflix y Totalmovie) tarjeta de debito o crédito, lo cual los hace inaccesibles actualmente, para un sector amplio de la población del país.



Figura 14. Competencia digital.
(Fuente combinada)

4.4. Tendencias y resultados económicos.

Cinépolis se posiciona a la cabeza de la participación mercado nacional sobre sus competidores Cinemex/MMC, Cinemark y Lumiere y demás salas exhibidoras. (<http://www.canacine.org.mx/>)

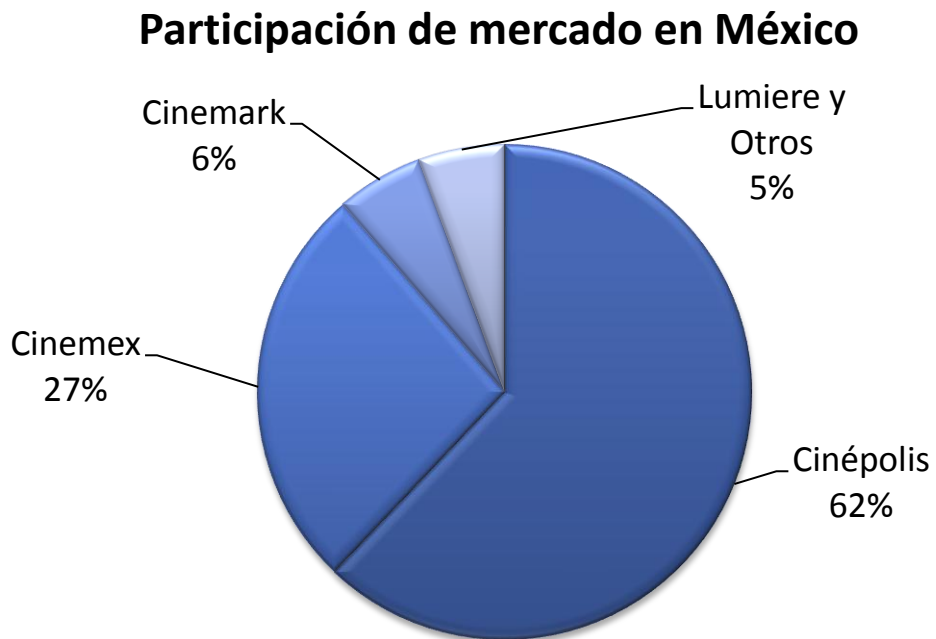
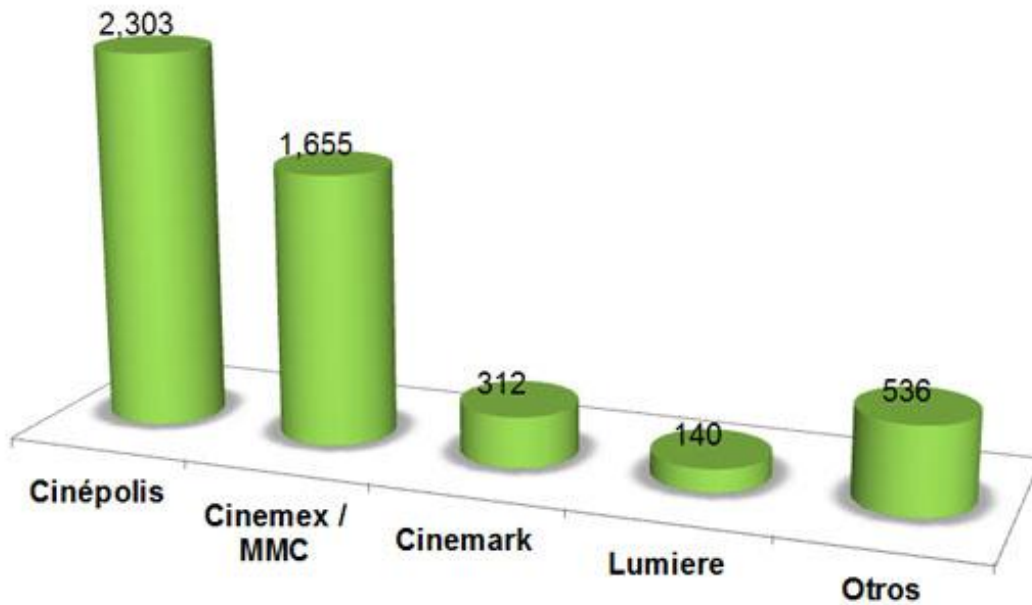


Figura 19. Participación de mercado en México.
(Fuente www.canacine.org.mx)

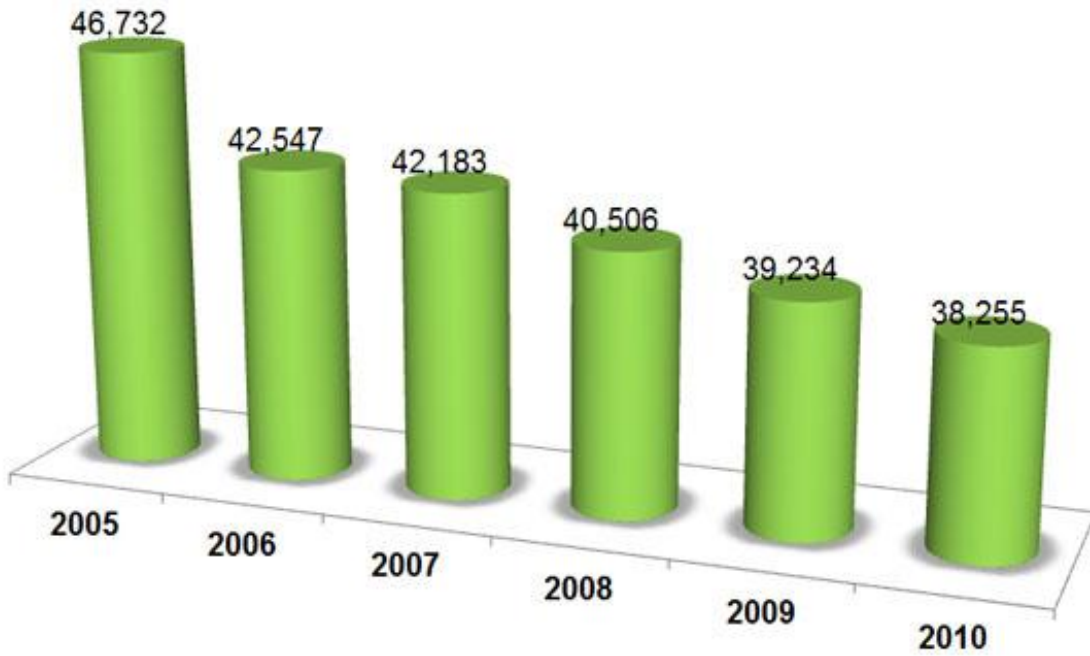
Es el exhibidor número uno en salas en operación.



SALAS EN OPERACIÓN POR CIRCUITO DE EXHIBICIÓN

Figura 15. Salas en operación en México.
(Fuente [www. www.canacine.org.mx](http://www.canacine.org.mx))

A pesar del notable decrecimiento de asistencia al cine por parte del mercado, se consolida como la opción preferida para el mercado mexicano. (<http://www.canacine.org.mx/>)



ASISTENTES POR SALA

Figura 16. Asistencia por sala.
(Fuente www.canacine.org.mx)

Con estos factores que interfieren en la visita frecuente del espectador a la salas de cine, la experiencia de solo presenciar la función ha quedado atrás, una visita a Cinépolis, incluye un servicio de adquisiciones de boletos de distintas formas en cualquier lugar y a cualquier hora, llámese en taquilla tradicional, vía telefónica, a través de cineticket del sitio web, o mediante aplicaciones para smartphones.

Expresado en números, el éxito financiero de Cinépolis y contemplando que la empresa es privada, esta generalmente no revela directamente las cifras de ventas ni inversión. Los recursos, según el director Alejandro Ramírez, provienen del capital propio de la compañía, reinversión de las utilidades y préstamos bancarios, por lo cual, mediante algunas fuentes y por estimaciones, tenemos:

134.1 Millones de asistentes (mda).

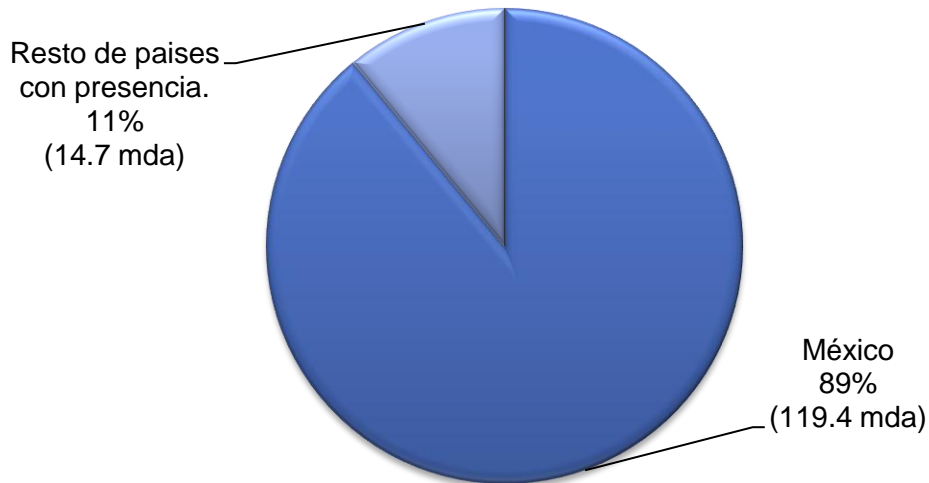


Figura 17. Asistencia en los años 2010 y 2011.
(Fuente www.canacine.org.mx)

134.1 millones de asistentes en el 2011, 119.4 millones en México y 14.7 millones en el resto de los países que tiene presencia. (<http://www.canacine.org.mx/>)

Millones de boletos vendidos.

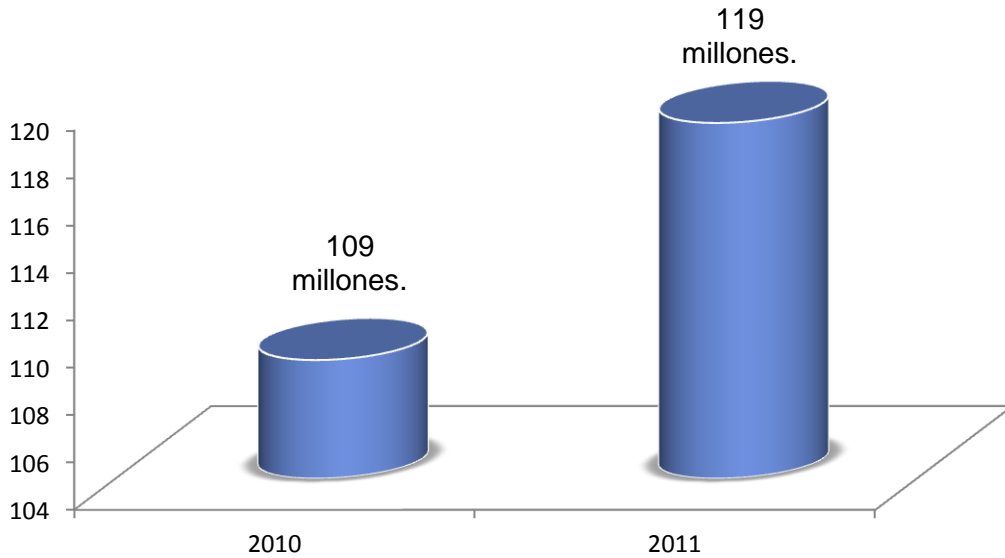


Figura 23. Boletos vendidos en los años 2010 y 2011.
(Fuente www.canacine.org.mx)

En 2010 vendió 109 millones de boletos, mientras que 2011 logró 119 millones de boletos vendidos. (<http://www.canacine.org.mx/>)

Las ganancias son únicamente contempladas por medio de la cantidad de boletos vendidos. (<http://www.canacine.org.mx/>)

Por lo tanto, considerando el costo del boleto a \$52.00 m/n. En 2010 tuvo ingresos de \$6 104 000 000 mientras que en 2011 tuvo ingresos de \$6 664 000 000.

Ingresos económicos en millones de pesos .

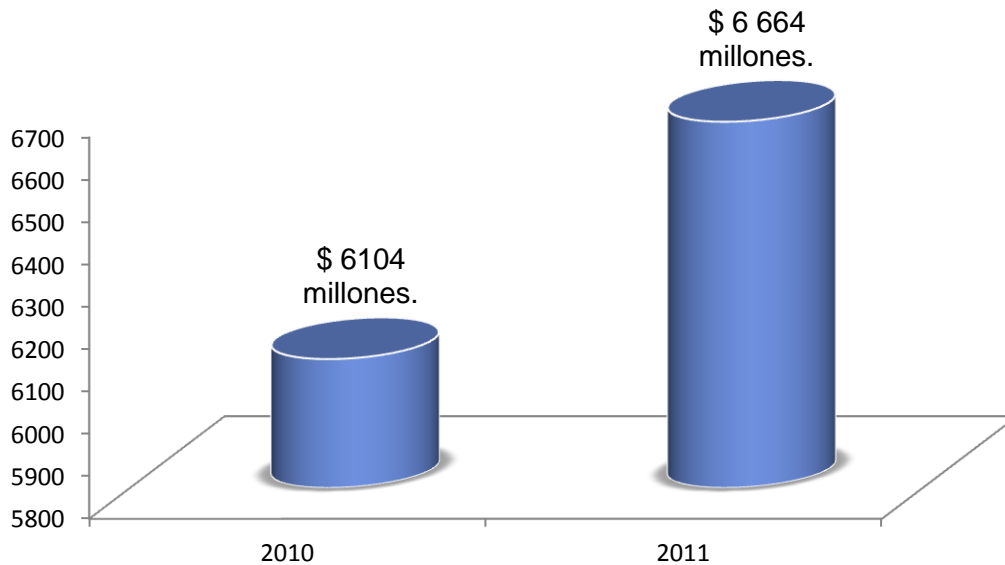


Figura 18. Ingresos económicos en los años 2010 y 2011.
(Fuente www.canacine.org.mx)

Las expectativas para el año 2012 son más que alentadoras, no solo triunfa también se expande, ya que India no es el único mercado que está en los planes de crecimiento de Cinépolis. Hace año y medio llegaron a Brasil y este 2011 esperan cerrar con nueve complejos y 64 salas de cine. Para 2015, la meta es abrir 500 salas.

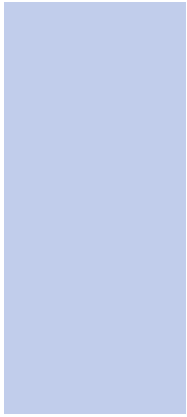


Figura 25. Presencia mundial de Cinépolis
(Fuente www.cinepolis.com)

Con los planes que tienen, para 2012 Cinépolis abrirá más salas fuera de México que dentro del país, y se consolidará como el cuarto exhibidor más grande del mundo, medido por el número de salas, detrás de las estadounidenses Regal Entertainment Group, AMC Entertainment y Cinemark Theatres.

En Estados Unidos, Cinépolis incursiona con su formato VIP, del cual ya tiene un cine y siete salas operando en San Diego. La apuesta la ven como una estrategia anti recesiva, pues el cine en EU sustituye otros entretenimientos más caros.

Por lo tanto, Cinépolis no es la cadena de cines más grande del mundo, pero si es la más grande fuera de Estados Unidos y la de más rápido crecimiento.



Conclusiones

Conclusiones

La administración es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos.

La administración se vale de teorías, estrategias, y herramientas tecnológicas para apoyar satisfactoriamente a las organizaciones. Actualmente las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) están teniendo una importante participación a todos los niveles de las organizaciones, tanto privadas como gubernamentales, e inclusive para las pequeñas y medianas empresas.

Con el avance de los sistemas digitales y las redes de comunicaciones para el almacenamiento, procesamiento y transferencia de información, la sociedad y el mundo se han transformado de una manera acelerada y definitiva.

Actualmente ninguna actividad de la sociedad humana se concibe sin estos elementos. Es por ello que, en la era actual, las Tecnologías de Información juegan un papel tan importante como en su momento lo fue la palabra hablada y posteriormente escrita e impresa.

En nuestro país, cada día son mayores los requerimientos de personal con conocimientos en estas áreas vitales para el funcionamiento de toda empresa o institución, sea cual fuera su tipo o función.

La recopilación de datos, constituye la información que guía el camino de las organizaciones, donde la interpretación y correcta aplicación generan un conocimiento, el cual al ser adquirido y difundido, es utilizado por los gerentes de las empresas para la mejor y oportuna toma de decisiones.

Toda la información generada por cada departamento o área de las organizaciones, necesita ser procesada, almacenada, analizada y transferida, como se había mencionado, para ello, se requiere infraestructura y sistemas de información que le apoyen para su correcta utilización.

Los sistemas de información. permiten capturar almacenar, procesar, y presentar toda la información referente a un negocio. La cual era y es utilizada para llevar su control, pero las nuevas necesidades ahora exigen la creación de estrategias, las cuales solo se logran mediante la generación de conocimiento a partir de la información y datos adicionales.

Además de que los sistemas de información retroalimentan las TIC's, éstas son consideradas la base para reducir la brecha digital sobre la que se tiene que construir una sociedad de la información y una economía del conocimiento. Las TIC pueden ser tanto las tradicionales como la radio, la televisión y los medios impresos, así como las nuevas, un conjunto de medios y herramientas como los satélites, la computadora, la internet, el correo electrónico, los celulares, los robots entre otros.

Las TIC's optimizan el manejo de la información y el desarrollo de la comunicación. Permiten actuar sobre la información y generar mayor inteligencia y conocimiento, abarcan todos los ámbitos de la experiencia humana. Están en todas partes y modifican los ámbitos de la experiencia cotidiana: el trabajo, las formas de estudiar, las modalidades para comprar y vender, los trámites, el aprendizaje y el acceso a la salud, entre otros. En definitiva, las actividades que implican el desarrollo humano dependen de cómo la gente domine las TIC's actualmente.

La competitividad en un entorno global y el crecimiento acelerado de las organizaciones enfrenta a los líderes con problemas empresariales administrativos y gerenciales, cada vez más complejos y difíciles de resolver. Existen en las empresas algunos factores importantes que dificultan cada vez más la toma de decisiones.

El aumento mismo en el número de alternativas disponibles a través de los medios electrónicos, por ejemplo, en internet con un solo "click" del ratón podemos comunicarnos y recibir información desde cualquier parte del mundo de manera "instantánea".

El uso de Internet por la sociedad y las organizaciones han creado nuevas formas de explotar los distintos ámbitos en los que se desenvuelve el hombre, llámese entretenimiento, adquisición de bienes muebles e inmuebles, viajes, educación, trámites gubernamentales, con esto, se ha dado el surgimiento de conceptos como los Negocios Electrónicos, Comercio Electrónico, Gobierno Electrónico y Comercio Móvil.

En el presente trabajo se describe lo que el Comercio Electrónico está logrando en las organizaciones, particularmente en una empresa mexicana de presencia mundial, la cual ha tenido un desarrollo y competitividad importante en el segmento la industria cinematográfica: Cinépolis.

El éxito radica en la nueva forma de lograr comunicar y mostrar a los compradores potenciales las bondades de un producto sin las inconveniencias del pasado.

La innovación es parte fundamental de la aplicación de los negocios electrónicos, y como parte fundamental de este último el comercio electrónico en Cinépolis.

Cinépolis ha innovado en los aspectos tradicionales, los cuales se han visto beneficiados en programar la visita a los complejos por ubicación, horario y costos, sin tener que realizar la visita a alguna sala. La adquisición de los boletos esta dejando atrás la taquilla tradicional y la vía telefónica, ya que la posibilidad de realizarlo se logra desde la comodidad del hogar, oficina o desde la palma de la mano gracias a los nuevos dispositivos de telecomunicación. La posibilidad de ver el “trailer” de alguna película en particular, recompensas por la visita a la sala, e incursión de sus servicios en las redes sociales como Facebook son opciones con las que también cuenta el público y ha traído como consecuencia una experiencia redonda que se traduce en la preferencia del mercado mexicano, y reflejándose en el crecimiento económico anual de la empresa, su expansión territorial, tanto nacional como en el extranjero.

Los beneficios de usar las tecnologías de los negocios electrónicos están permitiendo a organizaciones como Cinépolis el lograr descubrir y aprovechar la ventaja competitiva en un negocio tan completo como este, que a su vez se encuentra en un ambiente extremadamente competitivo como se ha ilustrado en este trabajo.

Glosario de términos.

Android. Sistema operativo que actualmente se aloja en dispositivos móviles como tabletas, móviles, smartphones y computadoras.

Balanced Scorecard. (Cuadro de Mando Integral) Es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa. Actúa como un sistema de medición, un sistema de administración estratégica y una herramienta de comunicación, bajo cuatro perspectivas fundamentales: resultados financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

Benchmarking. El benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional.

Cinespots. Productos o servicios publicitarios que atraen al cliente en la industria cinematográfica.

Cracker. Personas que se encargan de vulnerar los sistemas que crean los hackers.

CRM. (Customer Relationship Management) Administración de las relaciones con el cliente.

Downloads. Descargas de contenido con costo o gratuitas por medio de la red hacia dispositivos electrónicos.

Hacker. Persona que realiza actos ilícitos por medio de las computadoras.

Hardware. Corresponde a todas las partes tangibles de un sistema informático sus componentes son: eléctricos, electrónicos, electromecánicos y mecánicos.

Interfaz. Conjunto de métodos para lograr interactividad entre un usuario y una computadora.

Intranet. Es una red de ordenadores privada basada en los estándares de Internet.

Marketers. Aquellos que aplican el marketing o mercadotecnia.

Marketing. Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

On-line. Se dice que algo está en línea, on-line u online si está conectado a una red o sistema.

Portal. Es un sitio web que ofrecer al usuario, de forma fácil e integrada, el acceso a una serie de recursos y de servicios relacionados a un mismo tema. Incluye: enlaces, buscadores, foros, documentos, aplicaciones, compra electrónica, etc. Principalmente un portal en Internet está dirigido a resolver necesidades de información específica de un tema en particular.

Promolights. Elementos publicitarios de audio o video de corta duración.

ROI. Return of investment (retorno o recuperación de la inversión).

Servidor. Un servidor es una computadora que, formando parte de una red, provee servicios a otras computadoras denominadas clientes.

Smartphone. Dispositivo telefónico móvil inteligente.

SO. Abreviatura de sistema operativo.

Software. Se refiere a los programas y datos almacenados que realizan las instrucciones que proporciona el usuario a un ordenador o sistema.

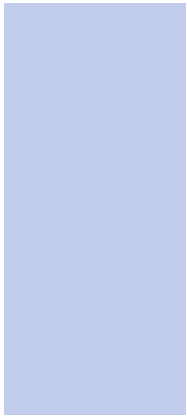
Streaming. Es la distribución de multimedia a través de una red de computadoras de manera que el usuario consume el producto al mismo tiempo que se descarga.

Terminales PINPAD y POS inalámbricas. Dispositivos electrónicos móviles de comunicación que se utilizan para realizar las transacciones bancarias que emiten las empresas en sus procesos de compra-venta de bienes o servicios.

Trailer. Es un pequeño extracto de las imágenes de una película que se estará estrenando próximamente.

Ubicuidad. Calidad de ubicuo. Que está presente a un mismo tiempo en todas partes, omnipresente.

Wi-fi. Es un mecanismo de conexión de dispositivos electrónicos de forma inalámbrica.



Bibliografía

Bibliografía.

- 1) Academico, C. G. *Gobierno Electrónico*. Instituto Politecnico Nacional.
- 2) Aguilar, P. (02 de 11 de 2011). *Negocios Electrónicos*.
- 3) Alonso Munguia, E. (2006). *Teoria de las Organizaciones*. Umbral.
- 4) Amin, A. *Architectures of Knowledge*. Oxford.
- 5) Andrews, K. (1976). *El Concepto de estrategia de empresa*. España: Universidad de Navarra.
- 6) Cleary Th., S. T. (2003). *El Arte de la Guerra*. España: Arca.
- 7) Cohendent, A. A. (2004). *Architectures of knowledge*. Oxford.
- 8) Harold Koontz, H. W. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Mc GrawHill.
- 9) Kendall, K. E. (2002). *Analisis y diseño de sistemas*. Prentice Hall Hispanoamericana .
- 10) Laudon, K. C. (2010). *E-commerce. Negocios, tecnología, sociedad*. Pearson Prentice Hall.
- 11) Laudon, K. C. (2008). *Sistemas de información gerencial*. Pearson Prentice Hall.
- 12) Rodolfo. (s.f.). *Aspectos relevantes del proceso de planeación. Aplicación Cinépolis*. Recuperado el 23 de 11 de 2011
- 13) Rodríguez, S. H. (2006). *Introducción a la Administración*. McGraw Hill.
- 14) STONER J., W. C. (1990.). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- 15) Turban, E. (2004). *Information technology for management*. CECSA.

Cybergrafía.

- 1) Alfons Cornella, J. C. (06 de 01 de 2012). *www.uoc.edu*. Obtenido de Gestor de recursos de información en las organizaciones.
- 2) *expande*, T. y. (2011). (<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2011/09/13/triunfa-y-se-expande>). Obtenido de *cnnexpansion.com*.
- 3) Federal, G. (s.f.). Obtenido de <http://www.ciberhabitat.gob.mx/museo/historia/>
- 4) <http://blog.boxbyte.com/la-tecnología-detras-de-cineticket-v20-de-Cinépolis/>. (s.f.).
- 5) <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/>.
- 6) <http://www.canacine.org.mx/>. (s.f.).
- 7) *www.comscore.com*. (s.f.).
- 8) <http://www.cnnexpansion.com/premios-cnnexpansion-a-lo-mejor-del-ebusiness/2011/11/11/comercio-Cinépolis>. (s.f.).
- 9) http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/.
- 10) http://www.ia.com.mx/_CASOS/Cinépolis-Movil.aspx. (s.f.).
- 11) <http://www.iabmexico.com/node/2213>. (s.f.).
- 12) <http://www.informador.com.mx/economia/2011/322024/6/Cinépolis-apuesta-al-crecimiento-pese-a-situacion-economica-global.htm>. (s.f.).
- 13) <http://www.netmedia.info/soluciones/software/Cinépolis-simplifica-administracion-de-capital-humano/>. (s.f.).
- 14) <http://www.premper.com/blog/el-comercio-electrónico-en-latinoamerica/>. (s.f.).
- 15) <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>.
- 16) http://www.semergen.es/semergen/microsites/manuales/internet/manual_4.pdf.
- 17) http://www.sinnexus.com/business_intelligence/.
- 18) <http://www.terra.com.mx/revistaneo/articulo/1253401>.
- 19) <http://www.tucineportal.com/Cinépolis.htm>. (s.f.).
- 20) <http://www.un-negocio.com/negocios-online/negocios-electrónicos.html#ixzz1YYSvA046>.

