

00670



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Facultad de Química**

**Instituto de Investigaciones Sociales**

**Instituto de Investigaciones Jurídicas**

## **Examen General de Conocimientos**

### **C a s o P r á c t i c o**

**“Propuesta para implantar un modelo de e-business  
en una empresa de producción y distribución de artes  
gráficas”**

**Que para obtener el grado de:**

## **Maestro en Administración**

**Presenta: Luis Roberto Guanes García**

**Tutor: Dr. José Vili Martínez González**

**Asesor de Apoyo: M.P. Patricia Ibarguengoitia y Rentería**

**México, D.F.**

**2004**



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.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Luis Roberto  
Guanes García

FECHA: 25 DE OCTUBRE DE 2004

FIRMA: Ph. [Signature]

Luis Roberto Guanés Mercado

*A ti:*

*Por seguirme permitiendo disfrutar de esta aventura llamada Vida*

*Por todas las bendiciones con que me has colmado*

*Por las risas y por el llanto*

*Por recordarme siempre que no hay riqueza más grande que la del corazón*

*Por enseñarme que la pobreza existe mientras no nazca el amor.*

*Por cada mañana*

*Por cada sueño logrado*

*Porque después de tantos años sigo aprendiendo de ti*

*Porque me muestras el camino entre tanto caos*

*Y porque me permites seguir soñando.*

*Gracias, como quiera que te llames Señor, que al fin de cuentas eres el mismo.*

***A la Universidad:***

*Por todo lo que me ha enseñado*

*Por darme el privilegio de poder llamarme Universitario*

*Por los profesores que me permitieron aprender de ellos*

*Por todos los amigos que he conocido gracias a ella*

*Por ser fuente de inspiración y conocimiento*

*Por permitirme enseñar en tus aulas*

*Gracias*

*A Lily:*

*Por el tiempo que hemos pasado juntos*

*Por tu mirada y sonrisa*

*Por tus palabras de aliento*

*Por preocuparte por mi*

*Por saber lo que quiero sin necesidad de pedirte nada*

*Por estar a mi lado*

*Por tu consuelo y apoyo*

*Por ser un sueño hecho realidad*

*Por todas las sonrisas que has dibujado en mi cara*

*Por tener confianza en mi*

*Por ser mi amiga y esposa*

*Pero sobre todo, por todo tu amor*

*Gracias*

**A.:**

**Roberto**

**Lilia**

*Por darme la vida*

*Por las noches en vela cuando estaba enfermo*

*Por todo su apoyo en los momentos más difíciles*

*Por el calor de una caricia*

*Por ser río en lugar de ser laguna*

*Por enseñarme a confiar en mi*

*Por su amor*

*Por ser un ejemplo a seguir*

*Por mostrarme un orden en medio de tanta confusión*

*Por seguirme dejando ser en lugar de imponer*

*Por ser mis amigos*

*Porque siempre podré confiar en ustedes*

*Porque no importa la edad que tenga siempre me estarán cuidando*

*Gracias*

**A:**

***Sergio***

***Oscar***

***Emmanuel***

*Por ser como son*

*Por poder llamarlos amigos, mas que hermanos*

*Por el tiempo que pasamos juntos los cuatro en casa*

*Por tantas sonrisas*

*Por tantos recuerdos*

*Por cuidar de mi y permitirme cuidar de ustedes*

*Por tener su ayuda sin necesidad de pedirselas*

*Por todo lo que aun me siguen enseñando*

*Y por lo que seguimos aprendiendo juntos*

*Gracias*

*A todos aquellos cuyo nombre no aparece aquí, pero que saben que siempre estarán en mi corazón, por toda su ayuda y dedicación, por ser amigos, familiares, compañeros y estar conmigo en mis momentos buenos y malos. A ustedes con quienes me han permitido enriquecerme por el simple hecho de conocerlos y que con la bendición de poderlos tenerlos a mi lado han dibujado una sonrisa en mi rostro, pero principalmente por todo el cariño que me han dado, ya que cuando recibes algo de otra persona, una parte de su espíritu se queda contigo para siempre y te acompaña a lo largo del sueño eterno, cuando la luces se apagan y uno busca un nuevo sol. Por todos los recuerdos y momentos que hemos compartido juntos y por los que vamos a pasar.*

*Gracias, con todo respeto, cariño y admiración.*

*Beto*

## Índice

Índice	1
Introducción	4
Capítulo I Descripción del caso práctico	6
1.1 Unidad de estudio	7
1.2 Unidad de análisis	7
1.3 Planteamiento del problema	7
1.4 Preguntas del caso	7
1.5 Situación deseada	8
1.6 Situación Actual	8
1.7 Instrumentos de análisis	9
1.7.1 Observación directa	9
1.7.2 Entrevista	10
1.7.3 Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.)	11
1.7.4 Diagrama Causa y Efecto	11
1.8 Metodología Empleada	12
1.9 Factores relacionados entre la situación presente y la deseada	13
1.9.1 Análisis Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.) Aplicado	13
1.9.2 Diagrama Causa y Efecto Aplicado	14
1.11 Justificación de la elección del tema	15
Capítulo II Marco conceptual	16
2.1 Visión, Misión y Valores	17
2.2 Teoría de las organizaciones	19
2.2.1 Concepto de organización	20
2.2.2 Conducta	20
2.2.3 Estructura	25

2.2.4 Los Procesos de la organización	30
2.2.5 Ambiente empresarial	37
2.3 Globalización	40
2.3.1 Concepto	40
2.3.2 Generalidades	40
2.4 Conceptos relacionados con <i>e-business</i>	42
2.4.1 Redes	42
2.4.2 Transacciones electrónica	48
2.4.2.1 <i>e-commerce</i>	48
2.4.2.2 <i>e-business</i>	64
2.4.2.3 <i>e-services</i>	81
2.4.2.4 Historias de éxito	81
Capítulo III Marco Referencial	86
3.1 Antecedentes	87
3.2 La conducta Organizacional	88
3.3 Estructura	89
3.4 Principales proveedores	94
3.5 Principales distribuidores	95
3.6 Procesos	96
3.7 Ambiente empresarial	103
Capitulo IV Propuesta de solución	106
4.1 Fase uno de solución	107
4.1.1 Visión, Misión y Valores	108
4.1.2 Procesos	110
4.1.3 Estructura	113
4.1.4 Conducta	114
4.1.5 Aprovechamiento de la red interna	114
4.2 Fase dos: <i>e-commerce</i>	115
4.3 Fase tres: <i>e-business</i>	123
4.3.1 Administración de Relaciones con los Clientes (CRM) aplicado.	123

4.3.2 Administración de la Cadena de Suministros (SCM) aplicado	126
4.3.3 Planeación de los Recursos de la Organización (ERP) aplicado	133
4.4 Otra propuesta de solución	140
4.5 Evaluación	141
Conclusiones	146
Bibliografía	151
Referencias de Internet	154

## Introducción

En la era de la información se hace cada vez más necesario el hecho de que las organizaciones deben de incursionar en el mundo digital, dicho de otra forma, deben de ingresar al mundo de Internet. Desafortunadamente, el proceso de globalización y a través de la competencia internacional, ha mermado cada vez más a las empresas mexicanas las cuales al no estar en igualdad de condiciones con algunos de sus competidores extranjeros, en muchos casos se ven obligados a cerrar.

En el presente estudio, se toma como ejemplo una empresa que se dedica a distribuir y fabricar productos para las artes gráficas, la cual es real, y en la que el lector podrá ver los distintos modelos de negocio como lo son comercio electrónico (*e-commerce*), negocio electrónico (*e-business*) o que simplemente su interacción con Internet, es para los propietarios de la misma, sinónimo de ser un gasto además de baja productividad debido al pensamiento de que sus trabajadores no son lo suficientemente maduros como para trabajar en la red y prefieren perder el tiempo navegando en ella.

Esta investigación parte de un análisis en donde se toma el estudio de teoría de las organizaciones, prosiguiendo posteriormente sobre como la compañía se ve influida por las diferentes fuerzas que existen en el medio ambiente, para que aprovechando los diversos tratados comerciales que México tiene firmados, se pueda llegar a competir en el mercado internacional utilizando el modelo de negocio electrónico (*e-business*).

El enfoque presentado es administrativo, otorgando al lector una visión distinta de los enfoques que presentan la mayoría de los libros publicados sobre el tema, los cuales se centran principalmente con una visión de Informática, dejando de lado o tocando muy superficialmente la parte administrativa de la organización, que es quien tiene un impacto profundo por la implantación de estos sistemas.

En el capítulo número uno, el estudio se inicia con la presentación del caso práctico, donde se define la unidad de estudio y análisis, desprendiéndose de estos el planteamiento del

problema, el cual lleva hacia las preguntas de la investigación a contestar. Es en este capítulo en donde se presenta la metodología de resolución de casos así como las herramientas de análisis utilizadas y aplicadas en el mismo.

Posteriormente en el capítulo dos se presenta el marco conceptual que sirve de base para la elaboración del estudio. El enfoque comienza con conceptos básicos de valores, visión y misión organizacional, pasando posteriormente a la parte conceptual de teoría de organizaciones en donde se plantean los conceptos de conducta, estructura y procesos de la organización, para a continuación avanzar a un nivel externo de la compañía, evaluando las distintas fuerzas ambientales que influyen en esta; dentro de dichas fuerzas, un factor que se ha venido dando en la última década, esta la globalización a la cual México no ha quedado exento de ella, forzando al país para entrar a una economía global. Los diversos tratados comerciales que se tienen firmados, son un aliciente para que las compañías mexicanas se globalicen por lo que se hace una pequeña referencia de dichos tratados. Finalmente para concluir este capítulo, se presentan los modelos de negocio de comercio electrónico (*e-commerce*) y negocio electrónico (*e-business*), en los cuales el intercambio de información se da por medio de Internet, dando como resultado que se acelere el proceso para lograr una economía global.

En el capítulo número tres, se aborda la situación de la compañía. Basándose en los resultados obtenidos de la observación y la entrevista, aquí se plasman los resultados obtenidos teniendo como base, las partes del marco conceptual que aplican, como lo son la conducta organizacional, la estructura y los procesos. También es en este capítulo donde se presentan a los proveedores, distribuidores y clientes en general, finalizando con las fuerzas del medio ambiente que tienen una ingerencia total en la empresa.

Finalmente en el último capítulo se presentan las propuestas de solución y evaluación para la implementación del modelo de negocio electrónico (*e-business*), teniendo como base el mismo marco conceptual tocado en el capítulo dos y de igual forma se presenta la solución de implementación que proponen las compañías que se dedican a la implantación de las aplicación de una solución de *e-business*.

**Capítulo I**  
**Descripción del Caso Práctico**

# Capítulo I

## Descripción del Caso Práctico

### 1.1 Unidad de Estudio.

La unidad de estudio es Alpha Graphics S.A. de C.V., la cual es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de consumibles y equipos para las artes gráficas.

### 1.2 Unidad de Análisis.

La unidad de análisis será principalmente el área de ventas, compras y almacén de la compañía Alpha Graphics S.A. de C.V.

### 1.3 Planteamiento del problema.

La apertura comercial, así como el desarrollo de la tecnología de Internet, obligan a las empresas mexicanas a entrar a un mercado global, en donde el mundo del comercio electrónico ha ido ganando terreno poco a poco, dadas las condiciones de la micro, pequeña y mediana empresa que en la actualidad no cuenta ni siquiera con una base administrativa sólida para afrontar tal reto, se deben de adaptar los modelos extranjeros a la realidad de nuestro país, con el fin de tomar el liderazgo dentro de la era de la información y estar preparados para el nuevo milenio.

Cada innovación intenta brindar al consumidor más opciones, mejor calidad, precios más bajos, o alguna de las combinaciones posibles. Internet logró en sólo ocho años la penetración que la televisión alcanzó en treinta y dos.<sup>1</sup> Por lo que surge la pregunta ¿Existe la factibilidad de implementar una estrategia de negocio electrónico (*e-business*) en la organización seleccionada?

### 1.4 Preguntas del caso.

Teniendo como base lo anterior surgen las siguientes preguntas del caso:

¿Es viable implementar una estrategia de negocio electrónico (*e-business*) en la organización?

---

<sup>1</sup> Mundt, Kevin. Global o no global. Revista Gestión Volumen 3 No. 5 Septiembre-Octubre 1998. España

¿Quién, dentro de la organización, debe fijar las estrategias a seguir para la implementación de un modelo de *e-business*?

Para que el *e-business* se pueda llevar a cabo con éxito: ¿Es necesario la participación de toda la compañía, o solamente del área de sistemas?

### **1.5 Situación Deseada.**

La situación que se pretende alcanzar es poder colocar a la empresa Alpha Graphics S.A. de C.V. en el modelo de negocio electrónico (*e-business*), llevando a cabo todo un proceso de cambio que le permita paso a paso llegar sólidamente a dicha meta.

Cabe señalar que no se trata de importar modelos extranjeros para la implantación de este modelo de negocio, sino por el contrario, encontrar la solución que mejor le acomode a la organización, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades, así como el entorno que le rodea adaptando los modelos existentes a las necesidades e idiosincrasia de la organización.

Con lo anterior se busca que la compañía se convierta en una organización líder en su ramo, utilizando las ventajas que Internet brinda, tomándolo como una verdadera herramienta de comercialización. Así mismo, al entrar en este esquema las ventas de la organización se verán incrementadas y la relación con nuestros proveedores y canales de distribución, será cada vez más estrecha para poder llegar a los clientes que compren por medio de la red, ya sea dentro o fuera del país, aprovechando las ventajas de los distintos tratados comerciales que México tiene con otros países.

### **1.6 Situación Actual.**

Alpha Graphics S.A. de C.V. es una empresa mexicana en la cual su participación en el concepto de comercio electrónico y negocio electrónico es de cero. Incluso existe el tabú por uno de los dueños de la compañía de que el uso del Internet es costoso y considera que su personal perdería el tiempo navegando en la red en lugar de estar trabajando.

El desconocimiento en general dentro de la organización no sólo se centra al punto del comercio electrónico, sino que desgraciadamente no se cuenta con manuales de procesos o

políticas, por lo que la administración que se ha ido llevando en esta organización es prácticamente empírica.

La tecnología del equipo de cómputo con la que cuentan es de siete máquinas y un servidor. Desgraciadamente el equipo tiene más de cinco años de uso, lo que para las condiciones actuales que imperan dentro del país, es considerado como obsoleto en cuanto a que los avances tecnológicos recientes están muy por encima de lo que se tiene.

### **1.7 Instrumentos de análisis.**

Los instrumentos de análisis que se emplearán serán:

- Observación directa;
- Entrevista;
- Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.);
- Diagrama de causa y efecto.

#### **1.7.4 Observación directa.**

En el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional de la misma.

La observación directa se llevó a cabo presentándose en el lugar de trabajo de los empleados y viendo las condiciones bajo las cuales laboran. No se estuvo mucho tiempo en un mismo lugar con el fin de evitar que los trabajadores se sintieran vigilados o presionados porque un extraño esté viendo como realizan su trabajo. Lo que se optó en ese momento fue dar vueltas esporádicas por toda la compañía.

#### **1.7.2. Entrevista.**

Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado puesto que es uno de los que puede brindar información más completa y precisa, ya que al tener contacto con el entrevistado, además de obtener las respuestas, se puede percibir las actitudes y recibir los

comentarios de retroalimentación. Se deben tener en consideración los siguientes aspectos para que se pueda tener un buen resultado con la entrevista:

*Tener claro el objetivo.* Para lo cual se recomienda preparar previamente una guía de entrevista sobre la información que se desea obtener y al término de la misma se pueda comprobar si se han cubierto las necesidades predeterminadas.

*Establecer anticipadamente la distribución del trabajo.* Desarrollar un esquema de trabajo, asignando responsabilidades y determinando las áreas o unidades a analizar.

*Concertar previamente la cita.* Verificar que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información, con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

*Clasificar la información que se obtenga.* “En cuanto a la situación real, o la relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos”.<sup>2</sup>

La entrevista en forma real se llevó a cabo de la siguiente forma:

- Se determinó (en base a la unidad de análisis), que se entrevistarían a las áreas de ventas, compras y almacén;
- Se elaboró un bosquejo de entrevista el cual consistía en determinar el proceso que se elabora dentro del área, la información que necesita el personal para efectuar su trabajo, las autorizaciones que requieren de los niveles superiores y los problemas a los que se enfrentan los empleados para efectuar su trabajo
- Se concertó una cita con los gerentes involucrados de dichas áreas;
- Se concertó cita con el personal de las áreas involucradas cuyos miembros son realmente los que viven los problemas día a día;
- En ambos tipos de cita, la forma de retener la información fue a través de apuntar y grabar en audio lo relatado por el entrevistado;

---

<sup>2</sup> Franklin, Benjamin. Auditoria Administrativa. McGraw-Hill PP 67-68

- Al final de cada entrevista se revisó lo adquirido y se llamó vía telefónica a la persona entrevistada en los casos que surgieron dudas.

#### **1.7.4 Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.).**

“Técnica de análisis que toma su nombre de las palabras: Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es empleada en los estudios de mercado de imagen corporativa, así como de productos y servicios”.<sup>3</sup>

#### **1.7.4 Diagrama de Causa y Efecto.**

El Dr. Kaoru Ishikawa en su libro Control de Calidad Total presenta esta técnica, conocida también como diagrama de Ishikawa o diagrama de pescado.

Es una técnica que representa el conjunto de causas o factores causales que producen un efecto específico. El diagrama parte de que el origen o causa de un efecto puede provenir del material, equipo, mano de obra, método y clase de medida que se utilizan. Las causas son parte de un proceso, el cual puede ser de cualquier naturaleza: de producción, de ventas, de compras, de personal, etc. que generan un producto y/o servicio. Los procesos deben ser controlados para obtener mejores productos y servicios. El propósito de este diagrama es realizar un control preventivo para actuar oportunamente sobre los efectos, y asegurar que los productos y servicios sean de calidad.<sup>4</sup>

Aunque Ishikawa centró inicialmente el diagrama en cuestiones del área de producción (material, equipo, mano de obra, etc.), su aplicación ha derivado en todos los aspectos de la compañía. Para el presente estudio se aplicará poniendo en las causas, los problemas de las áreas funcionales de la organización que tienen como efecto la dificultad de poder llevar a la organización a un modelo de negocio electrónico.

---

<sup>3</sup> opus citate PP 75-76

<sup>4</sup> opus citate pp 76-77

### **1.8 Metodología empleada.**

La metodología tomada para la solución de este caso es la que propone Robert K. Yin en donde define que un estudio de caso es una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real cuando las fronteras entre fenómenos y contextos no son evidentes y en los cuales se utilizan múltiples fuentes de evidencia.

Para el caso de estudio se proponen cinco componentes básicos para la investigación

1. Las preguntas del estudio;
2. Las proposiciones (si las hay);
3. Las unidades de análisis;
4. La relación de los datos con las proposiciones;
5. Los criterios para interpretar los resultados.

#### *Preguntas de Estudio*

La forma de la pregunta –en términos de “quién”, “qué”, “dónde”, “cómo” y “por qué”- proporciona un indicio acerca de la estrategia de investigación más relevante. Cada proposición dirige su atención a algo que debe examinarse en un estudio.

#### *Proposiciones del Estudio*

Algunos estudios pueden tener una razón legítima para no tener proposiciones como los experimentos, las encuestas y otras estrategias de investigación en la que un tema está sujeto a “exploración”. Cada exploración, sin embargo, debe tener algunos propósitos. En lugar de proposiciones, un estudio exploratorio debe establecer propósitos con los que será juzgado como exitoso o no.

#### *Unidad de Análisis*

Definir la unidad de análisis es el problema fundamental al definir qué es el caso. Un caso también puede tener algún evento o entidad que esté menos definida que un solo

individuo. Los casos de estudio se han hecho en torno a decisiones, programas, implementación de procesos y cambios organizacionales. La definición de la unidad de análisis se relaciona con la forma en que se han definido las preguntas iniciales de investigación.

### *Relación de los datos con las proposiciones*

La idea de “pattern-matching” (empatar patrones) descrita por Donald Campbell. Diversas piezas de información del mismo caso pueden ser relacionadas con algunas proposiciones teóricas.

### *Criterios para evaluar los resultados*

Se espera que los diferentes patrones sean lo suficientemente contrastantes para que los resultados puedan ser interpretados al comparar dos proposiciones opuestas.<sup>5</sup>

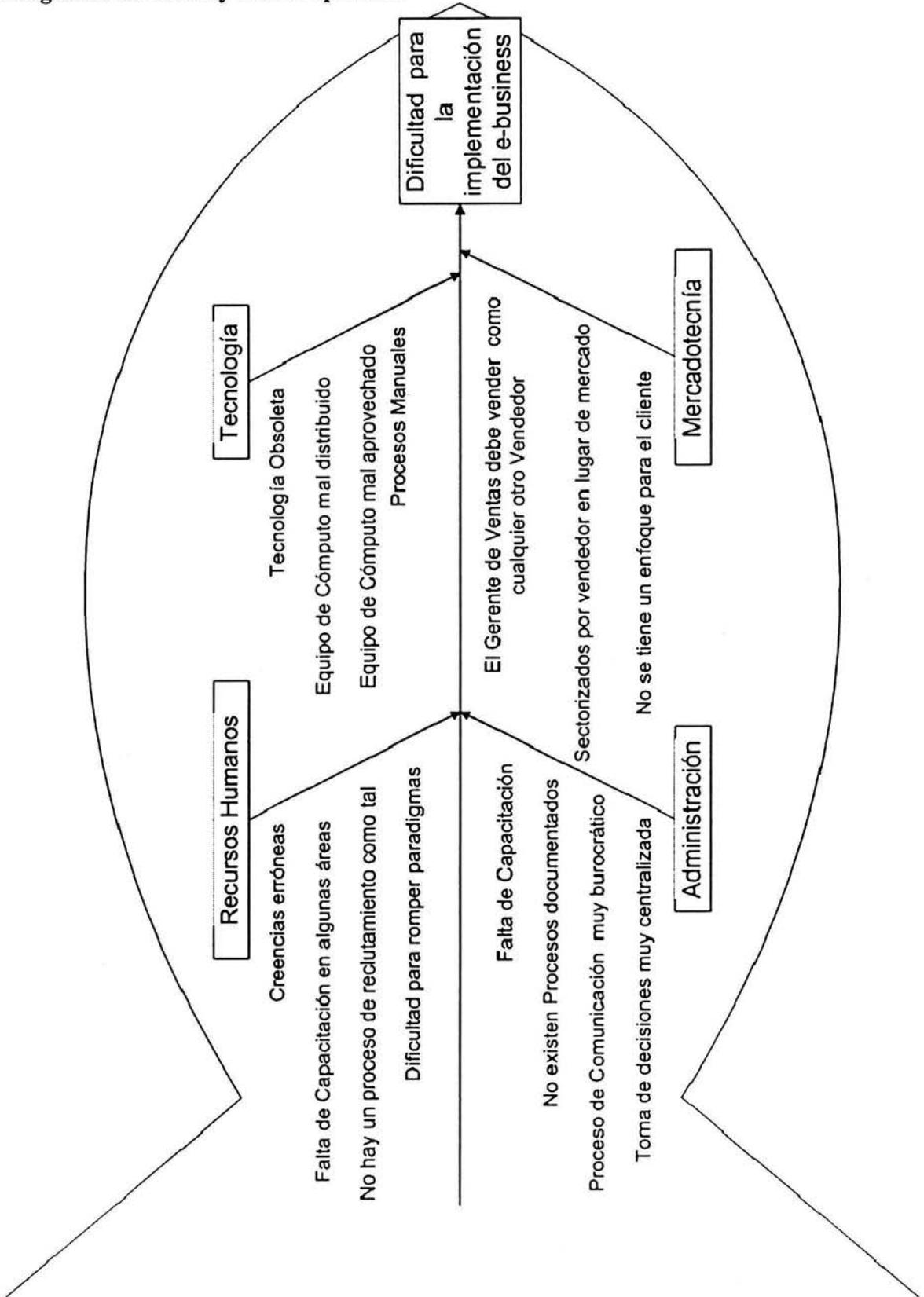
## **1.9 Factores relacionados entre la situación presente y la deseada.**

### **Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A.) aplicado.**



<sup>5</sup> Yin, Robert. Case Study Research. Editorial Sage Publication.

Diagrama de Causa y Efecto aplicado.



### **1.10 Justificación de la elección del tema.**

Se eligió este tema, debido a que cada día el modelo de negocios de *e-business* ha cobrado más relevancia a nivel internacional. Se espera que para el año del 2005 exista un desarrollo de este modelo de negocios en América Latina, por lo que es importante que estemos preparados para ingresar y liderar el mercado de transacciones electrónicas.

Cabe señalar que el mismo ambiente Macroeconómico a nivel global, ha ido impulsando a las organizaciones para que cada vez más, un mayor número de ellas se sumen a la competencia global.

## **Capítulo II**

### **Marco Conceptual**

## Capítulo II

### Marco Conceptual

#### 2.1 Visión, Misión y Valores.

Para comenzar, se debe dejar claro que toda organización debe de establecer su visión y misión con el fin de determinar el camino a seguir. Todo esto sustentado en los valores imperantes dentro de la misma.

#### Valores.

La palabra Valor se deriva del latín: valere, “ser fuerte, vigoroso, potente”, “estar sano” y con el curso del tiempo ha adquirido sus actuales asociaciones con la valentía y con aquello que es digno de mérito o respeto. En este entorno los valores describen el modo en que la compañía se propone operar día con día, mientras se persigue el alcance de la visión<sup>1</sup>.



Un conjunto de valores podría incluir: pautas de conducta recíproca, apreciación de la clientela, la comunidad y los concesionarios, los límites que se impondrán. El mejor modo de expresar los valores radica en la conducta, debido a que en base a ellos se define el modo de actuar.

#### Visión.

Es una imagen del futuro que se desea crear, descrita en el hoy, tal y como si estuviese sucediendo en este momento. Un enunciado de visión muestra a donde se quiere ir y

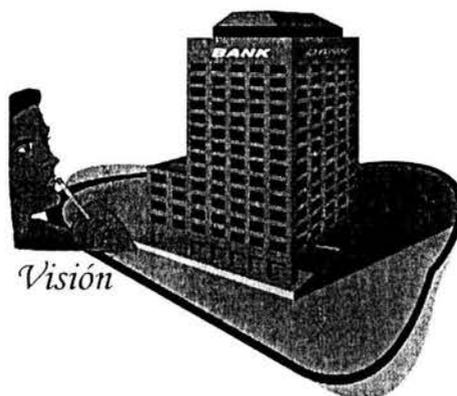
---

<sup>1</sup> Senge, Peter. La quinta disciplina en la práctica. P 6 Edit. Granica.

como será la compañía cuando se llegue a ese punto. La palabra se deriva del latín: videre “ver”. Cuanto más detallada y visual sea la imagen, más persuasiva resultará.

Otras definiciones de visión son:

Es una imagen compartida de lo que queremos que la empresa sea o llegue a ser, típicamente expresada en términos de éxito a los ojos de sus clientes u otras personas, cuya aprobación debe afectar al destino del negocio. ¿Cómo queremos que nos perciban las personas que nos importan?<sup>2</sup>.



**Visión estratégica:** “Mapa de rutas del futuro de una compañía de la dirección que lleva de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar”.<sup>3</sup>

Hay tres componentes que ayudan a hacer válido y útil para la gente un enunciado de la visión:

1. *Un concepto enfocado*, Algo que vaya más allá de los tópicos; una premisa de creación de valor que las personas puedan realmente describir como existente.
2. *Una sensación de propósito noble*. Algo que realmente valga la pena hacer; algo que pueda crear valor, realizar un aporte, convertir de algún modo al mundo en un lugar mejor, y conseguir el compromiso de la gente.

---

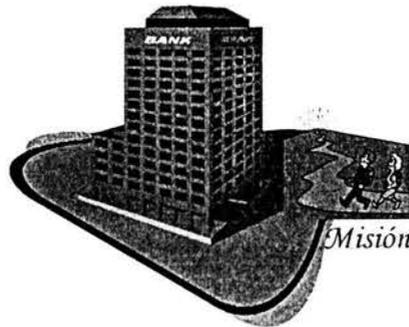
<sup>2</sup> <http://www.lafacu.com/sintesis/lamision.htm>

<sup>3</sup> Thompson, Arthur. Strategic Management. Decima edición. McGraw Hill. P 4

3. *Una probabilidad verosímil de éxito.* “Algo que la gente pueda creer con realismo que es posible y que, aunque no se alcance a la perfección, por lo menos justifique que se luche por ello”.<sup>4</sup>

## Misión

“Es un enunciado simple y preciso del modo como la empresa debe hacer negocios. Define a sus clientes, la premisa de valor que les ofrece, y cualquier medio especial que se utilizará en la creación de un valor para el cliente que obtenga y conserve su interés”<sup>5</sup>



Un enunciado de la misión efectivo debe ser:

1. *Definitorio.* Define al cliente y su premisa de necesidad, la premisa de entrega de valor que hay que ofrecer, y los medios para vincularlas; describe nuestro modo de hacer negocios.
2. *Identificadorio.* Está claro a qué empresa se refiere, o por lo menos limita su alcance a un tipo de empresa bien definido, como no lo hacen los tópicos intercambiables.
3. *Conciso.* Dice lo que quiere decir en un párrafo simple; la única excepción sería un enunciado que también incluya un sentido de la visión, la misión y los valores, en cuyo caso puede ser algo más extenso.
4. *Accionable.* Le da a quien lo lee alguna idea de su aspecto en la práctica, y de los tipos de acciones involucrados en su entrega.
5. *Memorable.* El enunciado debe de ser fácil de recordar para todos los empleados de la organización.

## 2.2 Teoría de las Organizaciones.

Dentro de los diversos autores de la teoría de las organizaciones se tomará como base el esquema propuesto por James Gibson en el año de 1996, continuando con el enfoque de sistemas

---

<sup>4</sup> Opus Citate P 25

<sup>5</sup> <http://www.lafacu.com/sintesis/lamision.htm>

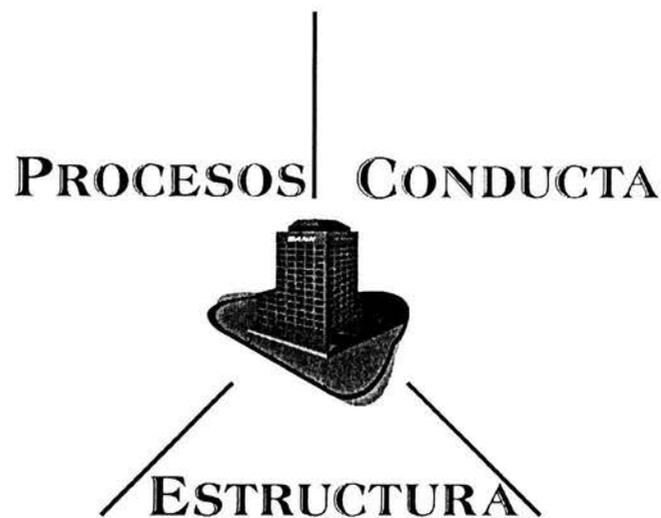
que propone Don Hellriegel en el año de 1998. Esto con el fin de sentar las bases administrativas para poder implementar una estrategia de negocio electrónico (*e-business*).

### 2.2.1 Concepto de Organización.

“Son instituciones mediante las cuales la sociedad puede conseguir objetivos que los individuos, actuando por separado, no podrían lograr”.<sup>6</sup>

Gibson menciona que para poder obtener un mayor desempeño dentro de la organización deberemos modificar cualquiera de los 3 aspectos siguientes:

- a) Conducta
- b) Estructura
- c) Procesos



De hecho, para el objeto del estudio que se presenta, es de vital importancia cada uno de estos tres aspectos, ya que la implantación de un modelo de negocio de *e-business*, implica el tener que modificar alguno de estos tres aspectos, debido a que en la implantación de este tipo de modelo de negocio se ven modificados los mismos.

---

<sup>6</sup> Gibson, James. Las organizaciones. Octava edición. McGraw-Hill P 880

### 2.2.2 Conducta

“Podemos conceptualizar a la conducta como cualquier cosa que hace una persona, como hablar, andar, pensar o soñar despierto. La acción resultante es una actitud”.<sup>7</sup>

La conducta puede mostrarse cuando una persona habla con su jefe, mientras escucha a un compañero de trabajo, cuando se está archivando un informe, tecleando un escrito con un procesador de textos o añadiendo un artículo al inventario.

“Tras muchos años de investigación, se ha llegado a la conclusión de los siguientes principios generales:

- La conducta tiene un origen claro;
- La conducta tiene objetivos;
- La conducta que puede ser observada es medible;
- La conducta que no es claramente observable, también es importante para la consecución de objetivos;
- La conducta está motivada.”<sup>8</sup>

Dentro de la conducta en las organizaciones, podemos distinguir 2 tipos de conducta:

- a) La conducta individual;
- b) La conducta de grupos.

#### **a) Conducta Individual.**

La conducta de un empleado es compleja porque está determinada por diversas variables del entorno y por múltiples y distintos factores, experiencias y sucesos de la vida de cada uno. Todas estas variables individuales, habilidades, conocimientos, personalidad, percepciones y experiencias afectan a la conducta humana.

---

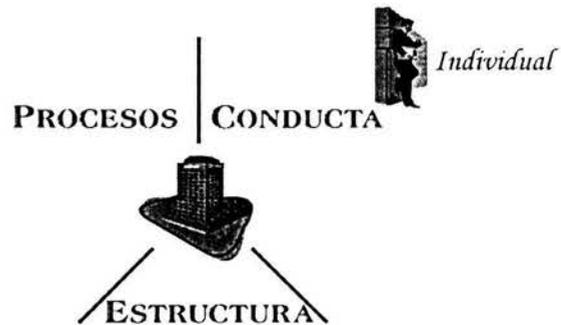
<sup>7</sup> Gibson, James. Las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. P. 873

<sup>8</sup> Opus citate P 115

Para comprender la conducta individual, debemos entender lo que son las diferencias particulares: las personas son similares en términos generales, pero también son únicas en términos individuales. El estudio de las diferencias individuales, como actitudes, percepciones y capacidades, ayudan al administrador a explicar las diferencias en los niveles de desempeño.

Las diferencias individuales, pueden ser mejor comprendidas si entendemos las variables que cada persona puede presentar, pudiendo clasificarse como:

- Habilidades y conocimientos
- Variables demográficas
- Variables psicológicas



#### *Habilidades y conocimientos.*

Las habilidades y los conocimientos desempeñan un papel fundamental en la conducta individual y en la consecución de los objetivos laborales.

Habilidad es un rasgo (innato o aprendido) que permite a la persona llevar a cabo alguna acción física o mental. La pericia consiste en competencias relacionadas con las tareas, como la destreza para operar un torno, una computadora, o para comunicar con claridad a un grupo su misión y los objetivos a cumplir. De hecho, está comprobado que las generaciones más jóvenes se adaptan más fácilmente a nuevas tecnologías en comparación de las generaciones de mayor edad.

#### *Variables Demográficas.*

Dentro de las diferencias demográficas que existen, podemos clasificarlas como:

- Diferencias de género (masculino, femenino)
- Diversidad cultural y racial (nivel educativo, nacionalidad, etc.)

### *Variables Psicológicas.*

Aclarar la complejidad de variables psicológicas es una tarea difícil. Incluso para los psicólogos, converger en sus opiniones sobre la importancia y significado de estas variables resulta complejo, de modo que sólo se proporcionará un poco de información sobre las siguientes variables psicológicas:

*Percepción:* Proceso mediante el cual los individuos otorgan significado al entorno. Consiste en la organización e interpretación de diversos estímulos dentro de una experiencia psicológica

*Atribución:* Proceso de percibir las causas de la conducta y sus resultados

*Actitudes:* Estados mentales de disposición para el despertar de las necesidades.

### **b) Conducta de grupos.**

Grupo es un conjunto de individuos dentro del cual la conducta y/o el rendimiento de un miembro está influido por la conducta y/o el rendimiento de los demás.

Podemos clasificar a los grupos como formales e informales.



### **Grupos formales.**

Son grupos creados por decisión de la directiva para llevar a cabo los objetivos predefinidos por la organización. Gibson presenta dos tipos de grupos formales: los de mando y los de tarea.

*Grupo de mando:* está formado por los subordinados que reportan a un determinado supervisor. La relación de autoridad entre un jefe de departamento y los supervisores o entre la enfermera jefe y sus subordinadas, son ejemplos de este grupo jerárquico.

*Grupo de tarea:* Es aquél en el que los empleados trabajan juntos para completar una tarea o un proyecto. Por ejemplo, las actividades de los administrativos de una compañía de seguros son tareas necesarias. Cuando se archiva una reclamación de accidente, varios administrativos deben comunicarse entre sí y coordinarse para tratar adecuadamente la reclamación.

### **Grupos informales.**

Los grupos informales son asociaciones naturales de gente dispuesta a trabajar como respuesta a necesidades sociales. Los grupos informales no surgen deliberadamente, sino que evolucionan de forma natural. Existen dos grupos informales específicos: de interés y de amistad.

*Grupos de interés:* Individuos que no pertenezcan al mismo grupo jerárquico o de tarea pueden afiliarse para conseguir algún objetivo común. Los objetivos de estos grupos no están relacionados con los de la organización pero son comunes a cada grupo. Los empleados que se unen para presentar un frente común ante su dirección para conseguir más beneficios o los camareros que reparten sus propinas son ejemplos de grupos de interés.

*Grupos de amistad:* Muchos grupos se forman porque sus miembros tienen algo en común, ya sea la edad, las creencias políticas o los orígenes étnicos. Estos grupos de amistad extienden a menudo sus relaciones y comunicaciones fuera del ambiente laboral.

### **2.2.3 Estructura.**

Inicialmente, debemos comprender que la estructura de una organización es un concepto abstracto, debido a que nadie ha visto una.

La estructura de una organización, son pautas que siguen los niveles jerárquicos y los grupos de puestos de trabajo de una organización. Causa importante del comportamiento personal y de grupo.

***Importancia.***

Es evidente que la forma en que se organicen los puestos de trabajo para conseguir un mejor control y coordinación de los mismos produce importantes efectos sobre la eficacia de una organización. Por ejemplo en el caso de IBM, en la que en muchos aspectos es una de las empresas estadounidenses más prestigiosas, la que marcó hitos en cuanto a desarrollo de aplicaciones de la tecnología informática, también se le conoce por estar muy comprometida en lo referente al bienestar de sus empleados. Cualquier cosa que hace IBM se difunde de inmediato.

***Diseño de la estructura de una organización.***

Son las decisiones y actos de la dirección que dan lugar a una estructura concreta para la organización. El diseño de la organización incluye los actos y decisiones que desembocan en la creación de una estructura para una determinada organización. Esto incluye cuatro pasos que a continuación se detallan:

1. Los dirigentes dividen toda la actividad que se debe llevar a cabo en trabajos menores, también las que requieren la totalidad del trabajo en conjuntos menores de actividades relacionadas con el trabajo en general. Como consecuencia de esta decisión, se definen los puestos de trabajo en función de las actividades y responsabilidades especializadas. Aunque todo puesto de trabajo presenta numerosas características, la más importante de todas es su grado de especialización.



2. Los Administradores deciden la forma de agrupar los puestos de trabajo. Esta decisión se parece mucho a cualquier otra que implique una clasificación y se puede concretar en grupos relativamente homogéneos (similares) o heterogéneos (diferentes).
3. Los administradores deciden las dimensiones adecuadas del grupo que responde ante cada superior. Esta decisión supone decidir si el número de personas controladas será relativamente numeroso o reducido.
4. Los administradores proceden a distribuir autoridad entre los puestos de trabajo. Autoridad es el derecho de tomar decisiones sin necesidad de contar con autorización de un ejecutivo de un nivel más alto y a exigir obediencia de parte de determinadas personas previamente señaladas. Todos los puestos de trabajo cuentan con una cierta autoridad para tomar decisiones dentro de límites preestablecidos, pero no todos los puestos de trabajo incluyen el derecho a exigir la obediencia de otros. Este último aspecto de la autoridad distingue a los puestos ejecutivos de los que no lo son.

***División de la mano de obra.***

Es el proceso de distribución de los trabajadores a puestos de trabajo relativamente especializados con objeto de alcanzar las ventajas que supone la especialización. La división de la mano de obra en las organizaciones se puede llevar a cabo de tres formas distintas:

Se puede dividir a los trabajadores en distintas especialidades personales. Son muchos los que piensan en las especializaciones refiriéndose a actividades laborales o profesionales. Por consiguiente, esta postura nos llevaría a pensar en contadores, ingenieros, etc.

La mano de obra puede dividirse en distintas actividades imprescindibles como consecuencia de la secuencia natural del trabajo que realiza una organización. Por ejemplo,



las fábricas suelen distribuir a sus trabajadores entre producción y montaje y toda persona que trabaja en ellas está asignada a una de esas actividades. Esta especial manifestación de la distribución de los trabajadores se denomina especialización horizontal.

Por último, la mano de obra se puede dividir siguiendo el plano vertical de la organización. Toda organización tiene una jerarquía de autoridad que va desde el dirigente de nivel más bajo hasta el de nivel más alto.

### ***Departamentalización.***

Es un proceso por el cual se divide estructuralmente a una organización, combinando los puestos de trabajo en departamentos según cierta base o característica común. La departamentalización se divide principalmente en:

- Departamentalización funcional;
- Departamentalización territorial;
- Departamentalización por productos;
- Departamentalización basada en el cliente.



*Departamentalización funcional:* Los dirigentes de una organización pueden combinar los puestos de trabajo de la misma, de acuerdo con sus funciones. Toda organización debe realizar ciertas actividades para llevar a cabo su trabajo. Estas actividades necesarias son las funciones de la organización (Finanzas, Mercadotecnia, Recursos humanos, Producción, etc.).

*Departamentalización territorial:* Otra base para establecer la departamentalización es en la que se establecen grupos de acuerdo con las distintas zonas geográficas en las que la organización este implantada. La lógica que domina esta postura es la de que todas las actividades de una determinada región deben estar a cargo de un mismo administrador,

quién se responsabilizará en todas las operaciones de la organización en esa zona geográfica.

*Departamentalización por productos:* Los administradores de grandes empresas diversificadas agrupan los puestos de trabajo en base a los productos que comercializan. Cualquier trabajo relativo a la producción y venta de un producto o línea de productos estará bajo la dirección de una misma persona. A medida que la empresa crece y aumenta el número de los productos que comercializa, el producto pasa a ser la base de departamentalización preferida por los gerentes. A medida que la firma crece resulta más difícil coordinar sus distintos departamentos funcionales y es conveniente crear unidades de productos. Este tipo de organización permite que el personal adquiera una gran experiencia en la investigación, producción y distribución de una determinada línea de productos. Al concentrar la autoridad y responsabilidad de un producto en un departamento concreto, la dirección de la empresa puede coordinar todo lo que acontezca en la organización.

*Departamentalización basada en el cliente:* Los clientes pueden servir como base para agrupar los puestos de trabajo. Ejemplos de departamentos dirigidos al cliente se encuentran en las estructuras organizativas de las instituciones educativas. Algunas cuentan con programas regulares (diurnos y nocturnos) y divisiones de ampliación de estudios. En ciertos casos, un determinado profesor trabajará sólo en la división normal o en la ampliación de estudios. De hecho, los títulos de ciertos cargos docentes indican la división en la que prestan sus servicios.

### ***Intervalo de Control.***

Es el número de personas que deben responder ante un dirigente concreto. A la hora de decidir la base idónea para realizar la departamentalización también se decide el número de puestos de trabajo que se van a agrupar. El problema se centra en decidir el volumen de relaciones interpersonales que el gerente de un departamento es capaz de controlar. Habrá que definir



el intervalo de control de modo que incluya no solo a aquellos subordinados que hayan sido asignados formalmente a un determinado gerente, sino también a los que tengan acceso al mismo.

El elemento fundamental para decidir el intervalo de control de un gerente no es el número de sus posibles relaciones, sino la frecuencia e intensidad de las mismas.

### ***Delegación de autoridad***

Los dirigentes deciden la autoridad que se debe delegar en cada puesto de trabajo y a cada uno de sus titulares. Como se indicó anteriormente, la autoridad es el derecho que permite que una persona tome decisiones sin necesidad de contar con la aprobación de un superior, así como el derecho de exigir ser obedecido por otras personas.

La delegación de autoridad se refiere de forma concreta a la toma de decisiones y no a la realización de un trabajo. Se puede delegar en un gerente de ventas el derecho a contratar vendedores (una decisión) y el derecho de destinarlos a territorios concretos (obediencia). También puede ser que no tenga derecho a contratarlos, pero si a destinarlos a determinados territorios. Por eso, el nivel de autoridad delegada puede ser relativamente alto o relativamente escaso con respecto a ambos aspectos de la autoridad. Cualquier puesto de trabajo incluye una gama de configuraciones alternativas de delegación de autoridad. Los dirigentes deben tratar de lograr un perfecto equilibrio entre las ventajas y los inconvenientes relativos a cada alternativa.



### **2.2.4 Los Procesos de las Organizaciones**

En este respecto, podemos identificar tres formas de procesos:

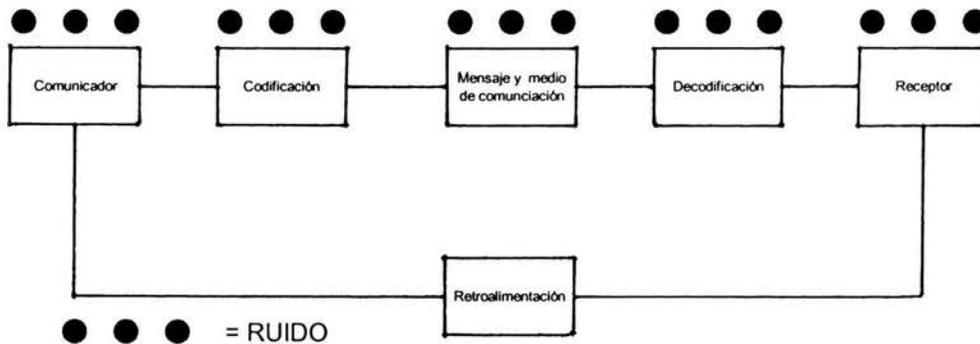
- a) Procesos de Comunicación;

- b) Procesos de toma de decisiones;
- c) Procesos de carrera profesional y socialización.

**a) Procesos de Comunicación**

“El proceso general de comunicación consta de siete elementos:

- El comunicador;
- Codificación;
- El mensaje;
- El medio utilizado para la transmisión;
- Decodificación/Receptor;
- La retroalimentación;
- Ruidos.”<sup>9</sup>



**Comunicador:** En el marco de una organización, el comunicador es un empleado con ideas, intenciones, información y cuyo objetivo es comunicarse.

**Codificación:** Teniendo en cuenta quien vaya a ser el comunicador, puede darse un proceso de codificación que convierta las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue. La principal forma de codificación es el idioma.

<sup>9</sup> Opus Citate p 650

*Mensaje:* El resultado del proceso de codificación es el mensaje. El objetivo que persigue el comunicador se expresa en forma de mensaje, ya sea oral o no oral. Los dirigentes persiguen numerosos objetivos con la comunicación.

*Medio utilizado para la transmisión del mensaje:* El medio transmite el mensaje, lo envía. Las organizaciones proporcionan información a sus miembros de distintas formas: Por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memorando, correo electrónico (*e-mail*), definición de las políticas a seguir, sistemas de premios, calendarios de producción o conferencias por video.

*Decodificador/Receptor:* Para que se complete el proceso de comunicación, el mensaje deberá ser decodificado en lo que respecta a su receptor. Decodificar, término técnico que se aplica a los procesos mentales del receptor, supone interpretar. Los receptores interpretan el mensaje en base a sus anteriores experiencias y marcos de referencia.

*Retroalimentación:* Los procesos de comunicación de una sola dirección no permiten ningún tipo de retroalimentación receptor-comunicador, lo que hace incrementar las posibilidades de que se produzca alguna distorsión entre el mensaje buscado y el recibido. Es bueno tener en cuenta la posibilidad de que se produzca retroalimentación en el proceso de comunicación. Una conexión de retroalimentación supone abrir un canal para recibir una respuesta del mensaje por parte del receptor que permita al comunicador establecer si se ha recibido mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada.

*Ruidos:* En el marco de la comunicación humana, el ruido se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje. Pueden producirse ruidos en todos los elementos de la comunicación.

La comunicación dentro de una organización, puede ser ascendente, descendente, horizontal o diagonal.

*Comunicación descendente:* Comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Incluye políticas, órdenes y memorandos oficiales de la dirección.

*Comunicación ascendente:* Comunicación que fluye desde los niveles más bajos de una organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

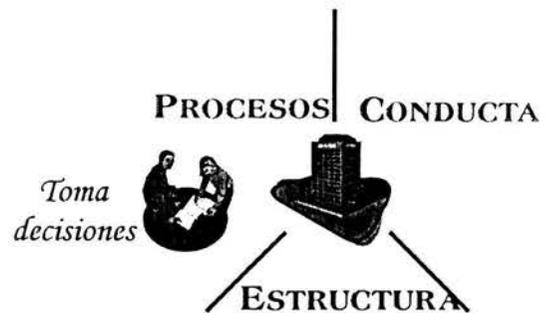
*Comunicación horizontal:* Comunicación que fluye entre funciones necesaria para coordinar e integra los distintos trabajos en una organización.

*Comunicación diagonal:* Comunicación que cruza distintas funciones y niveles de una organización; es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de canales ascendentes, descendentes y horizontales.

#### ***b) Proceso de Toma de Decisiones.***

Las decisiones son medios para conseguir ciertos resultados o solucionar determinados problemas. Resultado de un proceso influido por muchas fuerzas.

Dentro del proceso de toma de decisiones, Herbert Simon, distingue dos tipos de decisiones: Las programadas y las no programadas.



*Decisiones programadas:* Cuando hay una situación rutinaria que se repite a menudo se suele crear un procedimiento para resolverla. Por consiguiente, estas decisiones están programadas, ya que los problemas son rutinarios y se repiten con frecuencia y se ha creado un procedimiento para hacerles frente.

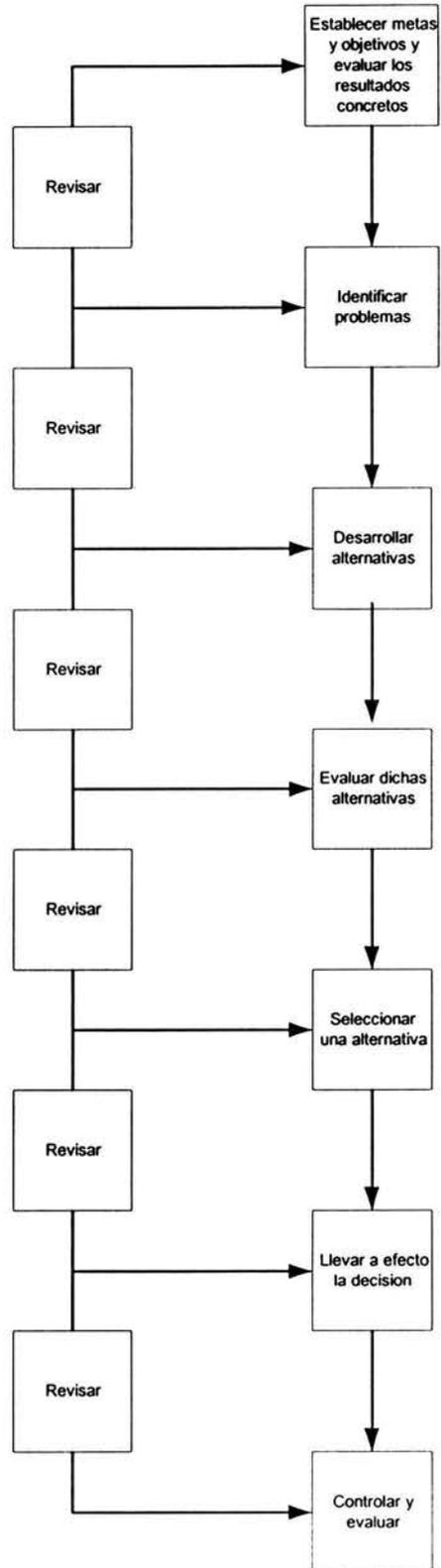
*Decisiones no programadas:* Son las decisiones que son nuevas y no están estructuradas. No existe un procedimiento para hacer frente al problema, ya sea porque no

se hubiera presentado anteriormente de esa misma forma o bien porque es complejo o de enorme importancia. Estos problemas merecen una atención especial.

Para el proceso de toma de decisiones podemos identificar los siguientes pasos:

- Marcarse metas y objetivos concretos y evaluar los resultados;
- Identificación de los problemas;
- Desarrollo de alternativas;
- **Evaluación de alternativas;**
- Selección de una alternativa;
- Ejecución de la decisión;
- Control y evaluación .

El diagrama siguiente, muestra el proceso de toma de decisiones:<sup>10</sup>



<sup>10</sup> opus citate p 688

*Marcarse metas y objetivos concretos y evaluar los resultados:* Las organizaciones necesitan marcarse metas y objetivos en todas las áreas en las que el rendimiento influye sobre la eficacia.

*Identificación de los problemas:* La condición necesaria para que se tome una decisión es que exista un problema, es decir, si no hay problemas no habrá necesidad de tomar decisiones. La identificación de los problemas puede verse afectada por determinados factores:

1. Problemas de percepción: Nuestras percepciones pueden protegernos frente a cualquier situación desagradable. Es posible que una información negativa se perciba de forma selectiva, distorsionando su verdadero significado; también cabe la posibilidad de que se ignore por completo.
2. Definición de los problemas pensando en sus soluciones: Se trata, en realidad de una forma de precipitar conclusiones.
3. Identificación de los síntomas como problemas: Es de suma importancia que se identifiquen cuales son las causas y cuales son los síntomas de los problemas, ya que en muchas ocasiones, tendemos a confundir unos y otros.

*Desarrollo de alternativas:* Antes de tomar una decisión, hay que desarrollar alternativas factibles (posibles soluciones al problema) y analizar las posibles consecuencias de cada una de ellas. Elaborar alternativas es en realidad un proceso de búsqueda en el que se investigan los entornos externo e interno de la organización en busca de información que se pueda transformar en posibles alternativas.

*Evaluación de alternativas:* Una vez elaboradas las alternativas, hay que proceder a evaluarlas y compararlas. Siempre que se deba tomar una decisión el objetivo consiste en seleccionar la que producirá los mejores resultados y evitará que se produzcan los menos favorables. La relación alternativa/resultado se basa en tres condiciones posibles:

1. **Certeza:** La persona que toma las decisiones conoce sin duda alguna las probabilidades de que se produzcan los resultados que asigna a cada alternativa.
2. **Incertidumbre:** La persona que toma las decisiones no conoce en absoluto las probabilidades de que se produzcan los resultados que asigna a cada alternativa
3. **Riesgo:** La persona que toma las decisiones cuenta con una cierta estimación estadística sobre los resultados de cada alternativa.

*Selección de una alternativa:* La razón por la que se selecciona una determinada alternativa es resolver un problema para alcanzar un objetivo predeterminado. Este punto tiene gran importancia ya que indica que la decisión no es un fin en sí misma, sino sólo un medio para alcanzar un fin.

*Ejecución de la decisión:* Cualquier decisión que no se lleve a la práctica es poco más que una simple abstracción. Dicho de otro modo, la decisión se debe ejecutar eficazmente para alcanzar el objetivo para el que se tomó. Es muy posible que una buena decisión sufra como consecuencia de una mala ejecución. En este sentido, la ejecución puede tener mayor importancia que la misma decisión.

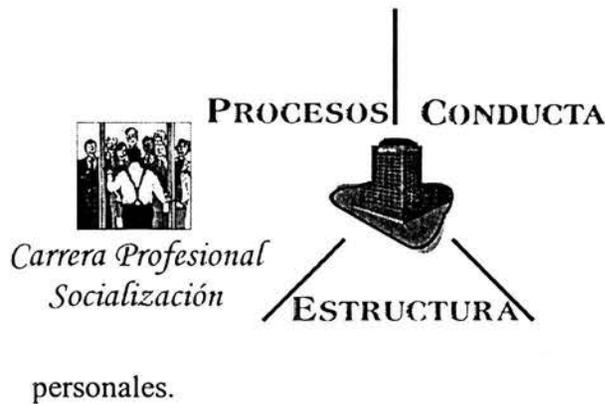
*Control y evaluación:* Toda dirección que pretenda ser eficaz deberá evaluar periódicamente los resultados de su trabajo y compararlos con los objetivos para, si existen desviaciones entre ambos, poder llevar a cabo los cambios necesarios.

### ***c) Proceso de carrera profesional y socialización.***

Los procesos de planificación de una carrera profesional y de la socialización contribuyen a mejorar la eficacia personal, del grupo y de la organización como un todo.

La socialización de la empresa es el proceso mediante el cual una persona llega a entender los valores, aptitudes, comportamientos y conocimientos de tipo social que

resultan fundamentales para desempeñar un cargo en la organización y participar como miembro de la misma.



*Carreras dentro de la empresa:* El significado que popularmente se da a la palabra carrera refleja la idea de ir ascendiendo en la línea de trabajo escogida. La carrera es la secuencia de experiencias y actividades relacionadas con el trabajo que crean ciertas actitudes y comportamientos

personales.

Es importante señalar que tanto el proceso de carrera profesional, así como el de socialización juegan una parte fundamental en la vida de la organización, ya que son los que conectan a la misma con su entorno por un lado, así como el óptimo desarrollo de sus empleados tanto personal como profesionalmente.

### **2.2.5 El ambiente empresarial.**

Fuerzas ambientales: Eventos externos e influencias, directas e indirectas, con posibles efectos sobre las decisiones y acciones de una organización

#### **Entorno general.**

El entorno general, también llamado Macro-entorno, incluye los factores externos que generalmente influyen en la totalidad o a la mayoría de las organizaciones. El entorno general incluye el tipo de sistema económico ( de libre empresa, socialista o de demanda planeada por ejemplo) y las condiciones económicas (ciclos de expansión y recesión y nivel general de vida); Tipo de sistema político (democracia, dictadura o monarquía); condición del ecosistema (grado de contaminación del suelo, el agua y el aire); demografía (edad, género, raza, origen étnico y nivel de estudios de la población) y sistema cultural (valores, creencias, idioma e influencias religiosas). Don Hellriegel asegura que estos aspectos del entorno general producen las fuerzas culturales, competitivas, tecnológicas y político-

legales con efectos en las organizaciones. Cada una de estas fuerzas están unidas, por ejemplo, el impacto del tratado de libre comercio de América del Norte en los sistemas políticos y empresas de Estados Unidos, México y Canadá. Tanto las compañías canadienses, estadounidenses y mexicanas deben cumplir ahora controles más estrictos respecto de la eliminación de residuos tóxicos y emisiones contaminantes en general, el TLC creó oportunidades pro-activas en términos de nuevos mercados para compañías como Ford y Wall-Mart. Pero al mismo tiempo creó amenazas reactivas para esas compañías en términos de la obligación de mejorar sus prácticas en la eliminación de residuos.<sup>11</sup>



### **Fuerzas Culturales.**

Las fuerzas culturales son todas aquellas que se refieren a las condiciones imperantes en el medio ambiente de la organización. La idiosincrasia de la sociedad en la cual la organización esta inmersa, como lo son los valores, las creencias, la religión y el idioma prevaleciente, etc.

---

<sup>11</sup> Hellriegel, Don. Administración. Thompson editores. p87

### **Fuerzas Competitivas del Entorno de Tareas.**

Las organizaciones de todas las industrias se ven directamente afectadas por al menos cinco fuerzas competitivas: Competidores, nuevos participantes, bienes y servicios sustitutos, clientes y proveedores.

### **Fuerzas Tecnológicas.**

La tecnología la constituyen los conocimientos, instrumentos, técnicas y acciones que se utilizan para transformar materiales, información y otros insumos en bienes y servicios terminados.

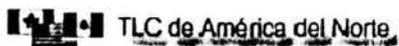
### **Fuerzas Político Legales.**

Las sociedades intentan resolver conflictos de valores y opiniones mediante sus sistemas legales y políticos. Sin embargo, los cuerpos legislativos, organismos reguladores, grupos con intereses y tribunales de esos países operan para definir el significado e influir en la interpretación diaria de esos valores.

La fuerzas político-legales que operan sobre una organización van más allá de las leyes y las instituciones gubernamentales. Abarcan toda la variedad de componentes del entorno de tareas –individuos, grupos e instituciones- con posibilidades de afectar el futuro de la organización. Competidores, clientes, accionistas, sindicatos, grupos de consumidores, grupos minoritarios, grupos ecologistas y gobiernos extranjeros pueden influir directamente, como en realidad lo hacen, en las decisiones de los administradores. A la inversa, también las decisiones de los administradores pueden influir, como en realidad lo hacen en esos grupos.

Dentro de las fuerzas político-legales, en los últimos años nuestro país ha firmado una serie de tratados comerciales con distintos países y bloques económicos.

Algunos de los tratados comerciales firmados son:





Estos tratados facilitan el libre comercio para las transacciones internacionales del e-business.

## **2.3 Globalización.**

### **2.3.1 Concepto.**

Es la interdependencia del transporte, distribución, comunicación y de las redes económicas a través de las fronteras internacionales.<sup>12</sup>

### **2.3.2 Generalidades.**

Existen posturas opuestas acerca del fenómeno de la globalización. Los escépticos, por un lado, argumentan que la economía global de hoy no es esencialmente distinta de la que existió en tiempos anteriores. A fines del siglo pasado, sostienen, el mundo estaba considerablemente integrado, desde el punto de vista económico, gracias a la movilidad del capital, los bienes y las personas. Según este análisis, no estamos experimentando nada nuevo en el mundo de hoy. En palabras de Giddens (Anthony Giddens es director de la London School of Economics. Autor de más de treinta libros, publicados en veintinueve idiomas, es considerado como el gurú de Tony Blair o el padre de la tercera vía, que siguen desde Clinton hasta Cardoso y De la Rúa.), esta postura sostiene que "no hay nada nuevo bajo el sol".

---

<sup>12</sup> Gibson, James. Las organizaciones. Edit. Mac Graw Hill. P 877

Los radicales o "*hiperglobalizers*" ("globalofílicos", les dicen otros) advierten, en cambio, que la globalización es real y que sus efectos pueden sentirse en todas partes. Hoy se observa un verdadero desarrollo del mercado global. Kenichi Ohmae, creador del concepto de economía sin fronteras y uno de los mayores representantes de esta postura, remarca que la globalización ha avanzado tanto que destruyó las barreras tradicionales de la nación. Los poderes nacionales se han vuelto obsoletos en el avance de este nuevo mundo. En su visión, las naciones se convirtieron en ficciones y la política se volvió insignificante.<sup>13</sup>

Giddens sostiene que el volumen del comercio mundial hoy es mucho mayor de lo que era cien años atrás. A esto debe sumarse la creciente importancia del dinero electrónico y el nuevo rol de los mercados financieros, que funcionan las veinticuatro horas del día y mueven alrededor de \$2,000 millones de dólares diarios.

Los bienes físicos no son más el centro del intercambio mundial. En cambio, los bienes intangibles, especialmente el intercambio de información, cumplen una función crucial en el nuevo escenario global.

Estos elementos dan cuenta de una ruptura con el pasado y refutan la teoría de los escépticos. Sin embargo, es un error, continúa Giddens, observar al fenómeno exclusivamente en términos económicos, ignorando sus aspectos políticos y culturales.

La globalización no debe ser vista como un proceso unilineal sino como un conjunto de procesos. Por un lado, presiona a favor de la autonomía local y reaviva las identidades culturales locales, al tiempo que debilita a las instituciones nacionales.

A su vez, engendra nuevas zonas económicas y culturales hacia adentro -Silicon Valley, Hong Kong, Londres o Nueva York, son ejemplos de regiones que se ubican por sí mismas en la economía global-, y hacia afuera de las naciones -el caso de Barcelona y su integración en la Unión Europea.

---

<sup>13</sup> <http://www.intermanagers.com.mx/indexMEX00.html>

La globalización presiona hacia arriba e independiza a una economía globalizada, a la que otorga poder respecto de los estados nacionales. Pero también presiona hacia abajo, y produce un cambio en las identidades individuales, en la estructura familiar, en las relaciones personales y en las instituciones básicas de la sociedad.

La creciente economía global crea nuevos imperativos de expansión internacional para un cada vez mayor número de empresas.

La actividad económica global esta cambiando tanto cualitativa como cuantitativamente. En las ultimas dos décadas el comercio creció más rápido que la economía de la mayoría de los países. Al rededor de una quinta parte de la producción mundial cuyo valor asciende a 20 billones de dólares es ahora objeto del comercio.

Una de las fuerzas impulsoras de la expansión de la economía global es el rápidamente creciente número de consumidores de clase media de muchos países.

La segunda fuerza impulsora de la actividad global es el desarrollo de nuevas tecnologías de información que permiten la instantánea comunicación mundial.

## **2.4 Conceptos Relacionados a *e-business***

### **2.4.1 Redes**

*Red:* “Grupo de computadoras conectadas entre si que pueden intercambiar información”.<sup>14</sup>

#### **Concepto de Intranet**

La intranet Corporativa, es la red utilizada en las empresas, a la que sólo pueden acceder los empleados. Su grado de saturación es casi del 100 % normalmente.

#### **Concepto de Extranet**

---

<sup>14</sup> opus citate P 87

La extranet, está diseñada para conectar a las compañías con sus proveedores, distribuidores y clientes. Es darle acceso a estos últimos a una parte de la red interna de la compañía.

### **Concepto de Internet**

“Conexión de un gran número de computadoras de todo el mundo, desde computadoras personales a supercomputadoras, en una enorme red. Todas las computadoras que están en Internet utilizan el protocolo TCP/IP para comunicarse y ofrecen una vasta base de datos a cualquiera que pueda conectarse con ella”.<sup>15</sup>

“Protocolo TCPI/IP: Significa Protocolo de transmisión-Protocolo de Internet (Transmission control protocol-Internet protocol), el cual es un conjunto de procesos que constituyen la base de internet y que permiten la comunicación entre computadoras”.<sup>16</sup>

Fue creada por el U.S. Defense Department en 1969 y diseñada con la capacidad suficiente para sobrevivir una guerra nuclear. En lugar de encauzar los mensajes a través de computadoras centrales, la Internet se sirve de miles de computadoras enlazadas entre sí por miles de conductos distintos. Cada mensaje porta consigo un código de dirección que permite que toda computadora conectada a Internet lo dirija a su destino. Por lo general, los mensajes arriban a su destino en segundos; sólo en raras ocasiones se desvanecen en el ciberespacio. La Internet es como cualquier otro dispositivo de comunicación en el sentido de que el usuario puede obtener una señal de ocupado, dada la existencia de miles de grupos en Internet y listas de correo electrónico, a veces el tránsito por la red es muy intenso y el usuario puede verse obligado a esperar. Así mismo, no hay privacidad, la información que viaja por Internet está a la disposición de cualquier persona.

### **¿Quién administra Internet?**

No existe Internet, Inc. ni nada semejante. Lo más parecido en este caso a un grupo administrador es la Internet Society, con sede en Reston, Virginia, que es una organización

---

<sup>15</sup> Morales, Eduardo. Como hacer ventas en internet. Edit. Monarca P 86

<sup>16</sup> Amor, Daniel. La revolución e-business. P599

de asociación voluntaria con más de 2000 individuos y ochenta y cuatro organizaciones miembros que promueven el uso de Internet. Cualquier persona que disponga de una computadora y un módem puede conectarse a la red a cambio de una cuota mensual de veinte dólares, más cargos telefónicos suscribiéndose a una compañía como World de Boston, America On Line, o Prodigy aquí en México.

En la siguiente tabla se ilustra la manera en que la tecnología de la información está afectando a las organizaciones en términos de relaciones con los clientes, calidad de productos, organización, integración del personal y nuevos productos. Obligadas a hacer más con menos, las organizaciones están replanteando su forma de operar y alentando el compartimiento de información, sus empleados requieren nuevas habilidades. Todos los obreros de Motorola, por ejemplo, deben poseer habilidades matemáticas y de computación básica para poder usar equipo programado por computadoras o procesos de control estadístico para el monitoreo de la calidad de los productos durante su proceso de producción”.<sup>17</sup>

Relaciones con los clientes	La atención a los clientes ya no se reduce a la “recepción de pedidos”; los representantes de servicios al cliente hacen uso de las bases de datos de las compañías para resolver inmediatamente las demandas de los clientes, desde simples cambios de dirección hasta ajustes de facturación
Calidad	Las compañías fabricantes utilizan la tecnología de la información para contraer ciclos temporales, reducir defectos y aminorar desperdicios. De la misma manera, las empresas prestadoras de servicios usan el intercambio electrónico de datos para agilizar la realización de pedidos y la comunicación con proveedores y clientes.

Fuente: Adaptación de Sager, Ira, “The great equalizer” en Business Week Information Technology Special Issue 1994; Quinn, J. B. y M. N. Baily, “Technology: Increasing productivity in services”, en Academy of Management Executive, 1994, 8(3), 28-51

<sup>17</sup> Hellriegel, Don. Administración. Séptima edición. Thompson Editores PP 557-558

Internet es la vía por la que se permite al cliente entrar a todas las áreas de la compañía, saber de su propia cuenta e, incluso, permitirle saber el estado de su compra, del transporte, el rastreo y la ubicación de su pedido y cuándo llegará éste.

El comercio electrónico, en especial, ha sido fuertemente vapuleado y calificado como carente de viabilidad. La autoconciencia de la Red tiende a exagerar sus altibajos y por ende, es inexacta. Es cierto que el panorama para el comercio electrónico no luce muy prometedor; pero como advierten diversos analistas, un hecho es inobjetable: con crisis o sin ella, Internet ha cambiado y seguirá haciéndolo, el mundo de los negocios. De entre esos analistas, resalta Arun Sharma, presidente del área de Marketing de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Miami, en Florida, Estados Unidos. Sharma -asesor de empresas como AT&T, Lucent, Siemens y Ericsson- sostiene lo siguiente:

Al representar la más reciente etapa de la evolución de los mercados (ver recuadro)<sup>18</sup>, Internet está provocando una serie de cambios radicales en la relación que tenían el fabricante, el distribuidor y el cliente. Los más importantes son:

---

<sup>18</sup> Gonzalez Lara, Mauricio. Comercio Electrónico, más allá de la tormenta. In [termanagers.com](http://termanagers.com)



**Creación compartida.** Antes, el cliente era víctima de los deseos del productor y el vendedor. Es decir, tenía que aceptar las características que el productor había determinado para su producto, así como los medios designados para ponerlo a la venta. Con Internet, la fabricación de productos será una creación compartida entre el productor y el comprador, de manera similar a la manera en que un estilista y su cliente diseñan un corte de cabello o un peinado. Actualmente, la creación compartida ya se da en el campo de las computadoras personales, donde cada vez más compañías hacen trabajos bajo diseño; en el futuro, la creación compartida abarcará áreas hasta ahora impensadas, como los automóviles.

**Adiós a los intermediarios tradicionales (disponibilidad geográfica vs disponibilidad universal).** Antes, la regla era la utilización de distribuidores (conductos) para disminuir la separación geográfica entre compradores y vendedores. Con Internet, esa separación geográfica es inexistente en el proceso de compra y venta, por lo que la distribución se realiza de manera directa, lo que reduce costos.

***Disminución de gastos de almacenamiento.*** Como consecuencia de los fenómenos de personalización y eliminación de intermediarios, los costos de almacenamiento irán disminuyendo a medida en que los usuarios exijan productos más específicos. De hecho, destinar grandes partidas al almacenamiento puede ser contraproducente en el mediano plazo (ejemplo: Amazon.com).

***Intermediarios informativos.*** La sobrecarga de información en la Red alimenta el crecimiento de intermediarios informativos. Portales como Yahoo! y Altavista, por nombrar dos ejemplos, canalizarán al cliente a través de una serie de filtros que lo coloquen en un segmento casi personalizado.

***Tiempo fijo vs. tiempo flexible.*** La era de los horarios de nueve a seis y los rígidos esquemas de trabajo desaparecerán y le abrirán paso a una etapa en la que el tiempo será tan flexible como la información. La automatización de procesos vía Internet hará casi innecesario contar con empleados de ventanilla y otras incomodidades.

***Precios flexibles vs. Precios fijos.*** La mayor ventaja de la Red es que ofrece maneras rápidas y sencillas de comparar precios. No sólo entre los negocios materiales (de *bricks o establecidos en el mundo real*) y los virtuales (de *clicks o establecidos en el mundo informático*); sino entre las mismas tiendas en línea. Esta dinámica ha redundado en que los precios en Internet sean sustancialmente más baratos que en el resto del mundo. Conforme la estabilidad llegue al mercado de la Red y los jugadores reales se distancien de los peces pequeños, la canibalización tenderá a disminuir; empero, es probable que se abra un margen de maniobra donde opere una marcada flexibilidad de precios.

***Fin del conflicto Clicks (empresa del mundo virtual) vs. Bricks(empresa del mundo físico); predominancia de Clicks & Bricks.*** Como se ha visto en los meses recientes, las

exigencias del mercado, junto con la carencia de capital, han llevado a cientos de compañías “*punto com*” a la quiebra y al descrédito. Peor aún, los sitios web que antes solían reírse de las compañías tradicionales cayeron en una trampa que hasta podría calificarse de ofensiva: abrieron las puertas de un negocio que terminaría siendo comprado por sus objetos de burla, las compañías *Bricks*. No sólo las *Bricks* capitalizan la quiebra de sus otros enemigos sino que, irónicamente, los están incorporando a sus estrategias de mercado. En ese sentido, la empresa exitosa del mañana será aquella que esté respaldada por la visión a futuro de una *Click*, y el capital y músculo económico de una *Brick*”<sup>19</sup>.

## **2.4.2 Transacciones electrónicas**

### **2.4.2.1 e-commerce**

En la era anterior a Internet, el comercio estaba muy limitado si lo comparamos con las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y la infoestructura (infraestructura de la información). Los factores más restrictivos eran el tiempo y el espacio aunque las tiendas estuvieran abiertas durante las veinticuatro horas, muy pocos clientes podían acercarse. Por otra parte, el negocio ofrece una variedad de productos que se ve limitada por el espacio disponible.

Una tienda en Internet, en cambio, no tiene límites de espacio, de tiempo ni de cantidad de productos. Amazon.com ofrece más de 34.7 millones de libros; es imposible imaginar una librería que tenga semejante stock. Puede alegarse que la comparación es injusta dado que Amazon no tiene libros en stock sino que los encarga a pedido, pero es cierto que esta librería brinda información acerca de todos y cada uno de los libros.

Los vendedores minorista en línea ofrecen más productos que los minoristas tradicionales o bien más servicios con los mismos productos. Por internet se venden más libros, CD's y cassettes. Los clientes los compran por el contenido y no por el diseño. No es el aspecto del pasaje de avión lo que importa, sino cuánto cuesta y qué servicios brinda.

---

<sup>19</sup> opus citate p3

Las nuevas tecnologías hacen que Internet sea un medio atractivo también para los productos que se compran por motivaciones subjetivas, por el diseño más que por el contenido.

Internet está cambiando el modelo clásico de venta, que era de naturaleza táctica. Las empresas sacaban un producto, servicio o información y luego ponían en práctica las cuatro P's del marketing (precio, producto, promoción en sentido amplio y la plaza) o las cuatro C's (Clientes, Costo,) para venderlo. En cambio el comercio por Internet es mucho más estratégico. Mientras que las empresas suelen considerar sus productos exclusivamente en términos de la etapa de conversión de la demanda, el comercio por Internet las obligará a tomar en cuenta todo el ciclo de venta (desarrollo del mercado, creación de la demanda, ejecución, servicios de soporte de cliente y retención del cliente) como producto. En el modelo táctico, dichas fases del ciclo de venta no son más que agregados que ayudan antes y después de la venta, mientras que en un modelo estratégico constituyen los cimientos del mensaje de venta en su totalidad.

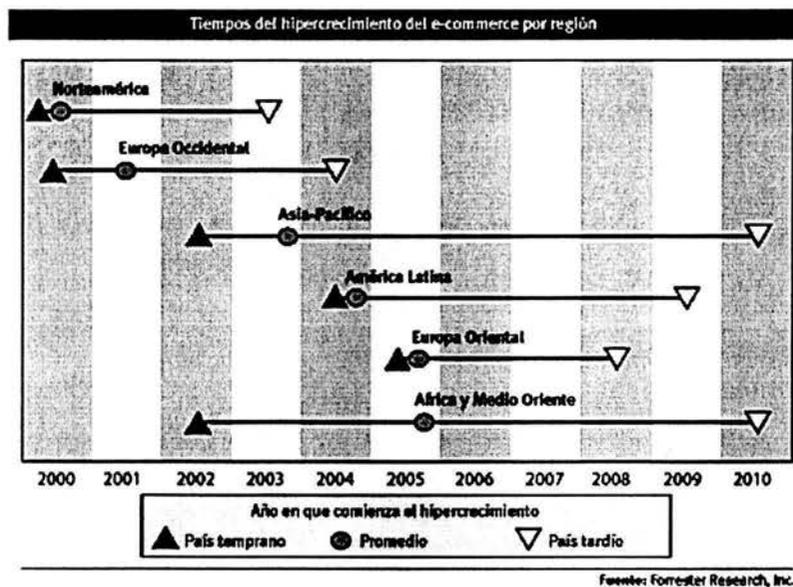
“El *e-commerce* cubre los procesos por los cuales se llega a los consumidores, proveedores y socios de negocios, incluyendo actividades como ventas, marketing, toma de órdenes, entrega, servicios al consumidor, y administración de lealtad del consumidor”.<sup>20</sup>

El *e-commerce* es apenas un aspecto del *e-business*, que incluye las franquicias electrónicas, el *e-mail* (correo electrónico), el marketing electrónico (mercadotecnia en la web). Puede ser así para los consumidores finales que sólo tratan con las empresas cuando compran productos. El *e-commerce* fue uno de los primeros tipos de negocios disponibles en formato digital, pero Internet ofrece más que mera compra y venta de productos y servicios.

---

<sup>20</sup> Cabrera, Marcelo. E-commerce vs. E-Business: confusiones peligrosas. Intermanagers. Agosto 2000

Existe un informe realizado por la consultora estadounidense Forrester Research al cual llamaron: “El comercio electrónico global se aproxima a un hipercrecimiento” (Global e-commerce Approaches Hypergrowth) en el cual dejan ver que en América Latina se llevará a cabo un crecimiento masivo del comercio electrónico a partir del año 2004. Presentan la siguiente gráfica en la cual se ve por situación geográfica como irá impactando esto en cada parte del mundo”.<sup>21</sup>



Ahora bien, ¿qué se necesita para que el comercio electrónico se desarrolle en nuestro hemisferio? Según Sharma, se requiere vencer los siguientes obstáculos:

**Inviabilidad financiera de negocios netamente Click.** En el llamado primer mundo, las golpeadas compañías punto com están siendo adquiridas e insertadas a las compañías tradicionales. En Latinoamérica, tan caracterizada por la excesiva cautela empresarial, el fenómeno podría ser diferente, pues la mayoría de los inversionistas (*entrepreneurs*) no necesariamente ven un mercado redituable en la Red.

**Inhibición del Business-to-Consumer (B2C) ante el éxito del Business-to-Business (B2B).** “Aunque la fama y la notoriedad pública está asociada a las empresas Negocio a Cliente o B2C, las compañías punto com más redituables son las Negocio a Negocio o

<sup>21</sup> Opus Citate p2

B2B. La firma *eMarketer* prevé que en los próximos años el 87% de la actividad de comercio electrónico en Latinoamérica provendrá de las transacciones B2B. De continuar así las tendencias (ver recuadro)<sup>22</sup>, el capital podría concentrarse en el B2B y relegar el comercio electrónico B2C a un estadio carente de desarrollo.

Year	B2C	B2B	B2Other	Total
1997	5.3	20.9	10	36.2
1998	44.5	85.2	37.1	166.8
1999	116.2	252	90.5	458.7
2000e	226.3	645.4	187.1	1,058.8
2001e	473.8	1,517.3	399.1	2,390.2
2002e	930.2	2,973.5	745.6	4,649.3
2003e	1671.1	5,097.2	1,253	8,021.3

\* en millones de dólares  
**B2B (negocio a negocio) dominará en América Latina**

**Falta de cultura de crédito.** Sólomente el 18% de los brasileños y el 22% de los mexicanos poseen tarjetas de crédito. Sin cultura de crédito, el comercio electrónico es, hasta el momento, imposible. Además dadas las situaciones económicas que imperan en nuestro país, con las constantes devaluaciones de los últimos veinte años y las crisis a finales de sexenio, la cultura del crédito se ha visto muy golpeada.

**Logística de envíos poco confiable.** “Efectuar compras que involucren al servicio postal puede ser costoso y muy difícil. De no mejorar la logística de envíos, generar una cultura de confianza para el comercio electrónico será poco factible”<sup>23</sup>.

Al establecer un sitio en Internet debemos de tener presente los siguientes aspectos:

1. El sitio debe ser para todo nivel (ya sea usuarios expertos o principiantes);
2. El sitio debe ser fácil de navegar;

<sup>22</sup> opus citate P 3

<sup>23</sup> Gonzalez Lara, Mauricio. Comercio Electrónico, mas allá de la tormenta. Intermanagers.com

3. La descarga del sitio debe ser rápida porque de lo contrario el cliente se aburre y visitará otras páginas;
4. El contenido debe ser bastante específico;
5. Trabajar en conjunto con otros sitios a los cuales pudieran entrar clientes potenciales;
6. Darse de alta en los distintos buscadores (es gratis en la mayoría de los casos) en la web con las palabras claves del negocio.

Michael Cunningham presidente y fundador de Harvard Computing Group, menciona que “se deben considerar algunos elementos en el desarrollo de la estrategia de e-commerce. Hace énfasis en que se debe crear un buen equilibrio entre estos elementos para poder reducir los riesgos de fracasar. Explica que en la siguiente imagen se ven dichos elementos, los cuales influyen en el éxito de nuestra estrategia”.<sup>24</sup>



Elementos y recursos que causan impacto en el e-commerce y el cambio

<sup>24</sup> Cunningham, Michael. Smart. E-commerce

Adicionalmente Cunningham menciona que se deben llevar a cabo las siguientes etapas en el desarrollo de oportunidades para el e-commerce:

1. Buscar Oportunidades que respalden las principales metas del negocio; por ejemplo mejorar el apoyo al cliente:
  - Aumentando las ventas y la base de clientes;
  - Reduciendo los plazos para el desarrollo del producto;
  - Reduciendo el inventario;
  - Ampliando la red de asociaciones;
  - Reduciendo los costos de publicaciones.
  
2. Definir las oportunidades para cada departamento y sus funciones:
  - Describir como podría ayudar el e-commerce;
  - Lograr un acuerdo con los miembros de los departamentos;
  - Evaluar las oportunidades frente a las metas de negocio.
  
3. Revisar las oportunidades con el(los) ejecutivo(s);
  - Comenzar a cuantificar el proceso;
  - Ilustrar las oportunidades de importancia para el negocio.

### ***Tecnologías Importantes del e-commerce.***

**Seguridad:** La seguridad dentro de un entorno de la red se puede dividir en diferentes funciones según la manera como se planea manejar las relaciones con los asociados o los clientes. En Internet la mayor parte de la comunicación se basa en estándares abiertos y en cuanto a la seguridad este es el mayor defecto de Internet.

Se deben considerar los siguientes aspectos: Acceso, datos, protocolos, información y transacciones. La mayor parte de los sistemas de seguridad incluyen dos o más de estas categorías. Todos los sistemas de seguridad de la actualidad incluyen algún método para mantener información oculta a terceros que no deben tener acceso a dicha información.

Tres aspectos fundamentales que se tienen que entender sobre los sistemas de seguridad son los de encriptación, autenticación e integridad del mensaje.

*Encriptación:* Se codifican los datos de manera que sólo puedan entenderlos el emisor y el receptor del mensaje. La mayoría de los esquemas de encriptación utilizan dos componentes: El algoritmo y una o dos claves. El algoritmo es un proceso matemático que utiliza la clave para organizar los datos en una forma particular. En un sistema de clave única, se utiliza la misma clave para codificar y decodificar los datos

*Autenticación:* Es un método para identificar que el emisor y el receptor de una transacción vía Internet son realmente los mismos que están interviniendo.

*Integridad del mensaje:* Incluye la suma de verificación en cada mensaje para garantizar que su contenido no se haya alterado durante la transmisión. El software de emisión calcula la suma de verificación y la anexa al mensaje transmitido. El software de recepción calcula la suma de verificación y compara los resultados con el que aparece en el mensaje, si son iguales, hay una elevada probabilidad de que el mensaje recibido sea el mismo que fue enviado.

*Barreras de seguridad o firewalls:* Una barrera de seguridad se utiliza para evitar que usuarios indeseables ingresen en la red corporativa o en una intranet. De igual modo, implementa controles para el acceso con base en el contenido de los paquetes de datos que se transmiten entre las partes y los dispositivos de la red. A los participantes autorizados se les permite ingresar, y la barrera de seguridad brindará la protección contra el acceso de extraños no autorizados.

En la actualidad la expresión *firewall* se utiliza con frecuencia para describir diferentes elementos de seguridad, pero estos elementos sólo realizan parte de esas funciones.

*Transacciones:* Otra área importante para la seguridad en Internet es la de las transacciones. La mayor parte de los sistemas de transacciones que se encuentran en el mercado se basan en la tecnología conocida como intercambio electrónico de datos (EDI, Electronic Data Interchange). Los sistemas EDI son el medio para que los procesos de entrada, autenticación, validación, aceptación y pagos electrónicos se realicen en cuestión de segundos a través de una red.

*TES:* Transacciones Electrónicas Seguras, es otro estándar en el campo del EDI diseñado para permitir la realización de transacciones comerciales a través de Internet. Como en el caso de una transacción tradicional, el cliente necesita contar con una cuenta válida, luego recibe certificados que contengan las claves de los bancos y sus propias claves públicas. Con esto, las organizaciones están listas para comenzar un proceso de transacciones. El tarjetahabiente inicia la transacción dentro de la tienda en Internet y el programa, verifica la clave pública del comerciante (y viceversa). Luego, el cliente está listo para hacer el pedido y éste se codifica. La información del pago también se codifica, pero con la clave pública del banco, y ambas codificaciones se comparan en la transacción.

Los componentes que se deben tener para poder implementar el *e-commerce* son:

- Un servidor Web;
- Herramientas de desarrollo de la aplicación;
- Una base de datos para dirigir el sistema;
- Herramientas de creación y de mantenimiento.

### **Gerencia del conocimiento.**

Los sistemas del *e-commerce* son computadores que generan o ahorran dinero. Los sistemas de gerencia del conocimiento se convierten en el alimento que abastece a los sistemas de *e-commerce*. Estos últimos se utilizan para capturar, reutilizar y reorientar la información importante hacia la persona que la necesita, preferentemente en el momento en que la requiere. Puede ser tan simple como una aplicación de preguntas que se hacen frecuentemente (FAQ, Frequently Asked Questions), las cuales suministran la información

correcta a un cliente que necesita el apoyo en línea. También puede ser tan compleja como conectar un banco de datos de gerencia del conocimiento que contiene información importante, con un ingeniero de servicio que la solicita en la línea.

### **Impuestos.**

Con frecuencia, los sistemas de *e-commerce* utilizan software especializados, diseñados para calcular y clasificar los elementos gravables de la transacción. Muchos proveedores de sistemas de *e-commerce* tienen su propio paquete tributario o adquieren licencias de software integrado de proveedores especializados en este tema. Hoy en día es relativamente fácil adquirir e integrar software de impuestos. Se debe tener cuidado si estamos compitiendo en el mercado internacional para que los sistemas elegidos contengan el conjunto de normas y transacciones permisibles que se requieren.

## Lenguaje de marcación extensible XML (extensible markup language)

El XML nació oficialmente en diciembre de 1997 y es el resultado de un grupo de trabajo fundado por el consorcio del la World Wide Web y varios proveedores. El XML surgió a partir de las limitaciones que presentaba el HTML (Hypertext markup language, Lenguaje de Marcación de Hipertexto) el cual es un lenguaje que se utiliza para desarrollar documentos para la World Wide Web. La siguiente tabla muestra las características y diferencias de estos dos lenguajes.

HTML	XML
<ul style="list-style-type: none"><li>• El HTML describe el contenido del documento y no tiene control de aplicación sobre la presentación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El XML describe el formato y la presentación, y permite control de la aplicación sobre el contenido del documento</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Usualmente sólo se puede leer con facilidad mediante una aplicación como Netscape o Explorer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los documentos se pueden leer, intercambiar y manipular con muchas aplicaciones</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No es extensible</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lenguaje de marcación extensible para crear aplicaciones específicas para la industria y los clientes</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No tiene control de contexto ni de acceso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control de contexto y acceso</li></ul>
Fuente: 1999 Harvard Computing Group <sup>25</sup>	

<sup>25</sup> Opus citate p125

### ***Consumidores electrónicos: Cómo atraerlos, prospectarlos y vincularlos.***

Hoy en día la mayoría de usuarios aún están ubicados en Norteamérica y Europa. Sin embargo, están entrando con fuerza nuevos mercados, a medida que el impacto de Internet sigue creciendo. La cantidad de usuarios se expande a través del mundo.

Las actividades más populares de los usuarios siguen siendo el correo electrónico, encontrar información sobre una afición y noticias generales. Estos temas siguen superando a las compras en línea como una actividad. No obstante, las compras en línea están creciendo en popularidad. A medida que resulta más fácil la venta de bienes y servicios utilizando Internet y los servicios asociados de entrega de un día para otro, la conveniencia de comprar en Internet se está difundiendo con rapidez.

Servicios que no habían sido considerados como razonables de comprar hace pocos años ahora se están volviendo populares. Sin embargo hasta ahora la mayoría de las ventas corresponde a libros, CD's, software, alta tecnología y otros elementos fáciles de comprar y despachar al consumidor. Es probable que la gama de ofertas se expanda de manera notoria cuando las tiendas de abarrotes, las entidades de servicios financieros e incluso la búsqueda de vivienda aumenten su pequeña penetración actual en el mercado.

Con más de 97 millones de usuarios de Internet sólo en Norteamérica y una cifra estimada en 171 millones en el mundo, el mercado ha crecido hasta el punto de ofrecer un nivel muy alto de negocios potenciales y reales a los comerciantes. Al mismo tiempo, la expansión de ofertas de diferentes tipos de productos y servicios se ha vuelto muy atractiva para muchos consumidores, que han sido cautivados por la oportunidad y conveniencia de comprar en línea.

Las tendencias también indican que más y más usuarios no sólo navegan o utilizan el correo electrónico, sino que en realidad están visitando Internet para comprar; de los 55 millones que lo hacen, más de la mitad (28 millones), en verdad adquieren algún producto.

En Internet, lo que vale es el contenido de la página. Es importante considerar los siguientes aspectos:

*Crear valor:* Cuando alguien visite el sitio web debemos de entregar algo de valor. Crear valor es uno de los aspectos más importantes para crear lealtad en el cliente, ya que debemos recordar que ellos están a un sólo click de alejarse de nuestro sitio. Es una razón para regresar y puede ser muy simple. Con los cupones de descuento o rebajas, debemos de tener cuidado en hacerlos válidos sólo a través de este medio. En estados Unidos, como en algunas páginas de nuestro país, algunas tarifas o precios sólo están disponibles a través de la web, siendo en algunos casos mucho más baratos que los que se consiguen en el mercado.

*Conveniencia:* Se debe asegurar que sea fácil hacer negocios en nuestra página. Sitios de información como “carpoint.com” cuentan con tanta información acerca de automóviles (en algunos casos excesiva), que uno puede encontrar allí más información que la que se encuentra en los sitios web de los fabricantes de autos. Ticket Master, proveedor de boletos para conciertos y espectáculos, aumentó considerablemente su presencia en la red y sus ingresos fueron mayores que en 1999. Esto se debe principalmente a la conveniencia del servicio.

*Confianza:* Crear confianza en los visitantes sirve para mejorar el tráfico y aumentar la lealtad de los clientes. Si una marca ya está establecida, como en el caso de Wall Street Journal, no se requiere mucho trabajo para trasladarla al ambiente de la Web. Sin embargo cuando marcas y sitios son nuevos, se necesita crear confianza en los usuarios antes de lograr que regresen una y otra vez.

*Valor del entretenimiento:* la creación de entretenimiento también es una buena forma de hacer que los clientes regresen.

*Recompensas:* Dar algo a cambio es una forma de crear y mantener el tráfico. No tiene que ser costoso. “JellyBelly.com” regala gomitas o bombones azucarados de gelatina a los

usuarios que contesten una encuesta en su sitio Web. La encuesta se ofrece en diferentes horarios. Los clientes tienen que regresar para tratar de obtener las muestras gratis.

*Servicio al Cliente:* Mantener el servicio a los clientes es uno de los aspectos más importantes de la experiencia del *e-commerce*.

*Estrategias de Segmentación:* Debido a que la base de consumidores es enorme en la red, y el costo de acceder a ella es relativamente bajo, se debe tener muy bien definidos los programas y técnicas de segmentación. Los programas de segmentación alinean las necesidades de sectores específicos del mercado con el producto o servicio que se planea presentar. Estos programas se han vuelto populares en Estados Unidos, ya que representan un costo muy bajo para conseguir y conservar a los clientes. El correo electrónico es el método menos costoso de enfocar la información para satisfacer el perfil de un cliente potencial específico.

#### **Negocio a negocio (B2B, Business to Business).**

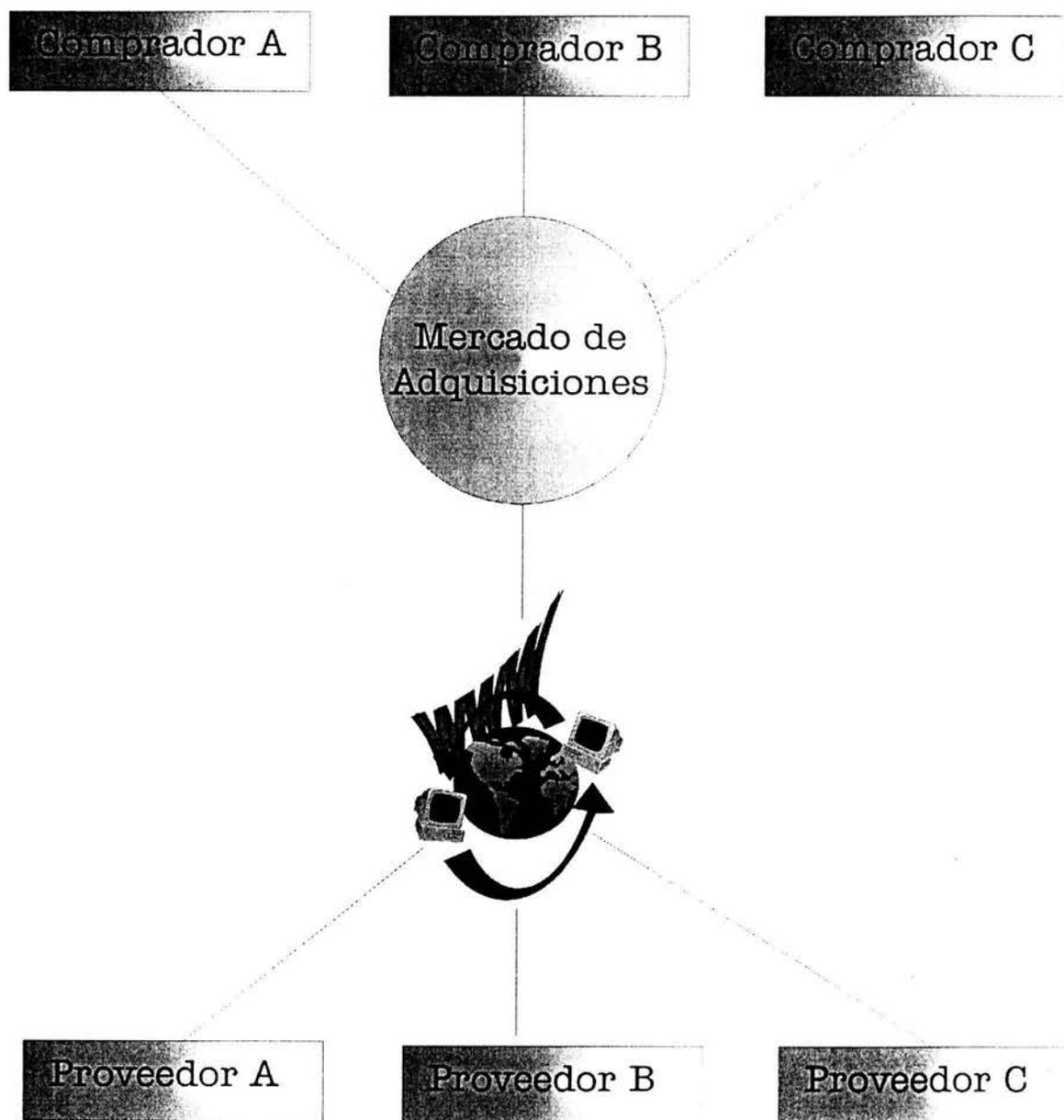
Esta expresión se refiere a todas las transacciones entre la organización y sus asociados. Es un segmento del mercado que realiza transacciones entre sus operaciones comerciales y sus asociados en marketing, ventas, desarrollo, fabricación y soporte; es la parte más extensa del mercado de Internet y la de más rápido crecimiento.

#### **Negocio a consumidor (B2C, Business to Consumer).**

Esta expresión se refiere a las transacciones entre una organización y el consumidor final y comprenden todo el proceso de comercialización que se realiza para que este último adquiera el producto en la red.

## Mercados Digitales.

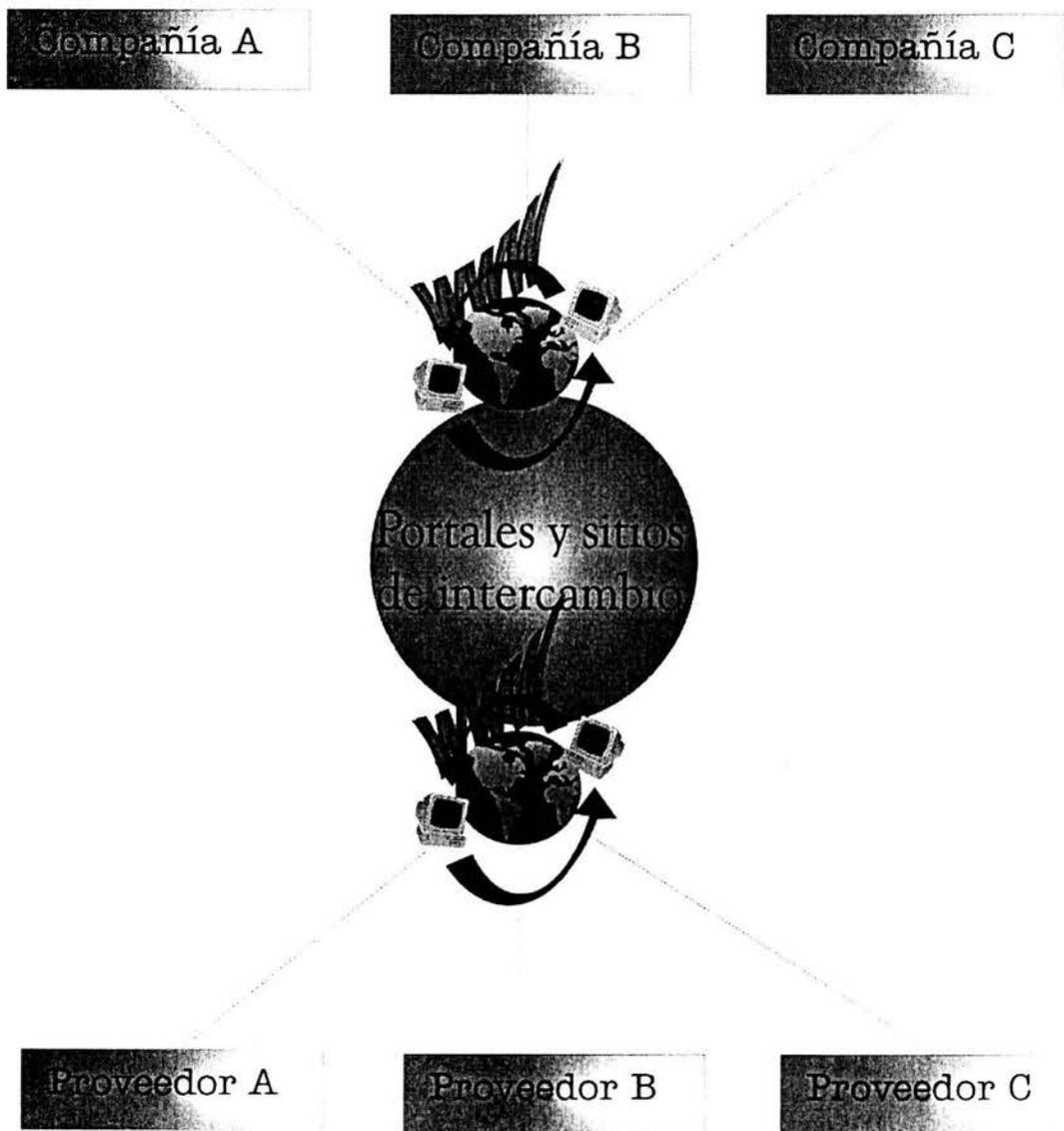
*Mercado de adquisiciones:* “Crea un mercado para proveer productos a los compradores en una plaza concentrada y controlada. Ahora, muchas organizaciones están buscando este tipo de modelo para automatizar la compra de productos y servicios, con el fin de ahorrar dinero y optimizar las relaciones y como resultado lograr la calidad. A continuación se presenta un ejemplo de la relación del mercado de Adquisiciones”.<sup>26</sup>



<sup>26</sup> Cunningham, Michael. Lo fundamental y lo más efectivo acerca del e-commerce. P 117 McGraw Hill

### Portales y sitios de Intercambio de negocio a negocio.

Los portales de negocio a negocio se están moviendo rápido. En la actualidad ofrecen una amplia gama de servicios a una industria, una comunidad o una compañía en particular. “Empresas como Microsoft, General Motors o Ford son bastante grandes como para crear portales propios que pueden ser más grandes que una pequeña industria. Estos portales y sitios de intercambio pueden brindar una amplia gama de servicios que incluyen noticias relevantes, información, entretenimiento, respaldo, productos, acceso a socios de negocios y soporte a transacciones”.<sup>27</sup>



<sup>27</sup> opus citate p118

## **Comercio electrónico en México.**

En México, las prácticas de implantar sistemas de información se han ido extendiendo. Aún así, los avances no son tan rápidos como se podría esperar. Casi 90% de las empresas comprometidas con mejorar y estar a la vanguardia en el terreno de las tecnologías de información (TI) ya tiene su página de Internet, pero de este porcentaje tan sólo 10% tiene algún intento de comercio electrónico.<sup>28</sup>

Una empresa que ha recurrido a Internet para realizar negocios es Office Depot. Esta empresa empezó a comercializar sus productos por la red y aunque todavía no puede hablar de grandes reacciones, sí se puede decir que la respuesta de la gente ha sido satisfactoria. La entrada a este mercado se dio como resultado de una primera necesidad de tener más control y alcanzar un mejor funcionamiento de las actividades de la empresa, que maneja más de 6,000 diferentes productos. El enfoque con el que comenzó se dividía en dos partes: la primera era con los proveedores y la otra con los clientes. Con los proveedores se buscaba que estos revisaran el nivel de inventarios para que supieran cuándo debían surtir, y con los clientes se pretende que cada visita que hagan a su página sea una opción sencilla de levantar pedidos. Esto comienza a fincar las bases para la implantación de un sistema de *e-business* en nuestro país.

Lo que se busca al implantar una estrategia de comercio electrónico es:

- Incremento de ingresos a partir de un nuevo canal de distribución;
- Reducción de costos directos;
- Reducción de costos de canales de distribución;
- Mejora en el tiempo de los ciclos de los diversos procesos de la compañía;
- Mejorar el servicio tanto a proveedores como a clientes.

## ***Motores de Búsqueda.***

Un aspecto fundamental para promover un sitio es asegurarse de que figure en la mayoría de los motores de búsqueda y que además, aparezca entre los primeros 20

---

<sup>28</sup> Amador Monroy, Gerardo Alberto Comercio Electrónico: Aspectos a Considerar. Intermanagers.com

resultados cada vez que alguien realiza una búsqueda con referencia al rubro del sitio. Podemos diferenciar 3 tipos de motores de búsqueda:

1. Los directorios por categorías;
2. Motores de búsqueda propiamente dichos;
3. Los Meta-motores que realizan búsquedas basándose en los sitios almacenados en otros motores.

#### **2.4.2.2 e-business**

El modelo de negocio electrónico (*e-business*) incluye al comercio electrónico (*e-commerce*), pero también cubre procesos internos como producción, manejo de inventarios, desarrollo de productos, administración de riesgos, finanzas, desarrollo de estrategias, administración del conocimiento y recursos humanos.<sup>29</sup>

La pregunta más frecuente que hacen los ejecutivos es como unir las iniciativas de Web, de intranet y de extranet en la compañía, de eso se trata el *e-business* y la revolución resultante es integrar toda la cadena de valor.

Consiste en aprovechar la comodidad, la disponibilidad y el alcance universal para mejorar las organizaciones existentes o crear nuevas organizaciones virtuales.

IBM define el *e-business* como una manera segura, flexible e integrada de brindar un valor diferenciado combinando los sistemas y los procesos que rigen las operaciones de negocios básicas con la simplicidad y el alcance que hace posible la tecnología de Internet.<sup>30</sup>

El concepto de *e-business* se inventó antes de que se generalizara el uso de Internet. En la década de los 70's, el *e-business* era de uso corriente en las redes financieras, por ejemplo que empleaban soluciones de hardware y software.

---

<sup>29</sup> Cabrera, Marcelo. E-commerce vs. E-Business: confusiones peligrosas. Intermanagers. Agosto 2000

<sup>30</sup> <http://www.ibm.com/>

Una de las primeras empresas que utilizaron el término *e-business* como tal fue IBM, en 1997, año en el que lanzó su primera campaña centrada en ese término. Hasta entonces, la frase que todo el mundo usaba era *e-commerce*. El cambio de término significó un cambio de paradigma (un paradigma es en el sentido más general, el modo en que “se ve” al mundo, no en los términos del sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación<sup>31</sup>). Hasta ese momento, vender era la única experiencia que podía reproducirse en la Web, pero la ampliación del enfoque y la incorporación de otros tipos de negocios en la Web generaron la nueva denominación. El *e-business* consiste en aprovechar la comodidad, la disponibilidad y el alcance universal para mejorar las organizaciones existentes o crear nuevas organizaciones virtuales.

Las organizaciones con visión de futuro comienzan a automatizar, organizar, estandarizar y estabilizar sus servicios con el fin de establecer y mantener relaciones sustentables mediadas por la computadora que se prolonguen durante todo el ciclo de vida de una empresa que hace negocios en la red.

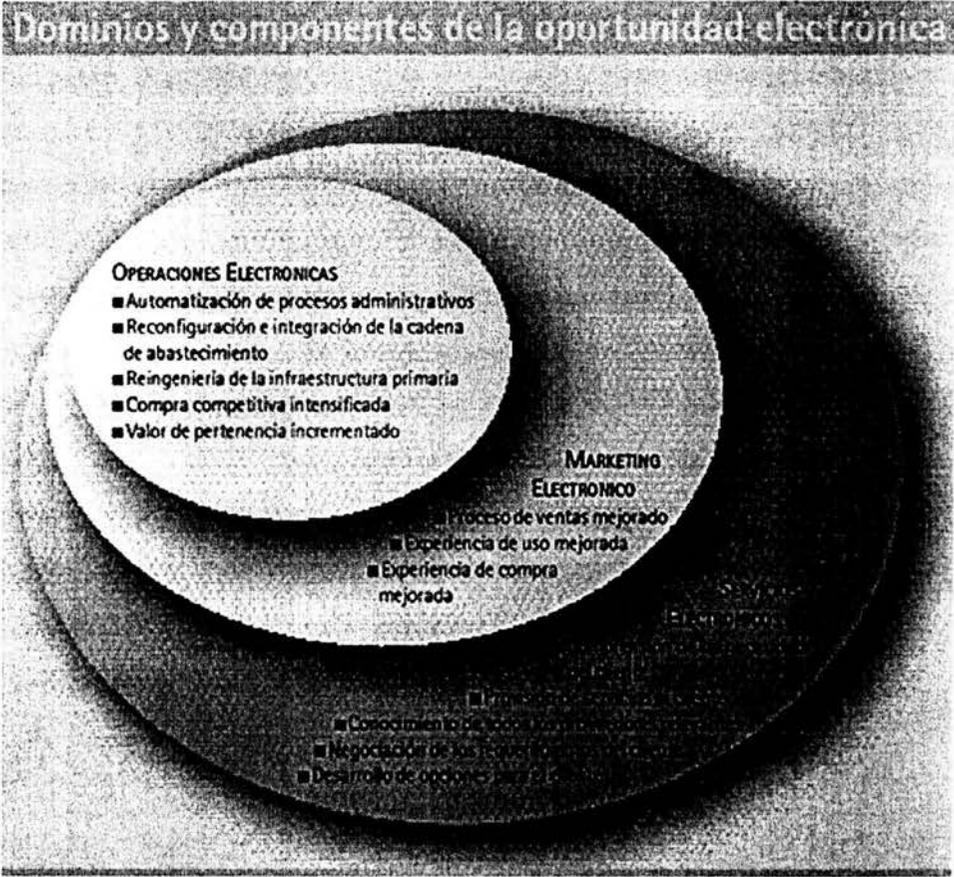
Es inevitable referirse a Amazon al hablar de Internet. Su valuación de mercado es de 26,000 millones de dólares a pesar de que no genera ganancias. La clave de su éxito es que modificó el comportamiento de los consumidores; y la cuestión central en Internet es cambiar la manera en que se hacen las cosas. No se trata de vender libros, sino de crear una experiencia que facilite la compra. Amazon creó la compra con un sólo click del mouse (*one-click-buy*). Fueron los pioneros. Luego les preguntaron a sus clientes que otra cosa debería hacer, además de vender libros y los clientes les sugirieron la venta de CD's, algo que no se le había ocurrido hasta entonces. ¿Cómo deberían hacerlo? Volvieron a consultar a los clientes y estos les dieron toda la información acerca de cómo hacerlo. Entonces, Amazon involucró al mercado para crear su producto.

Al principio, las operaciones electrónicas de la mayoría de las organizaciones eran meras versiones electrónicas de documentos y resúmenes de noticias internas, montados en

---

<sup>31</sup> Covey, Stephen R. Los 7 hábitos para la gente altamente efectiva. Edit Paidós. P 32

una intranet. Hoy, la verdadera oportunidad de operaciones electrónicas tiene cinco componentes potenciales (ver gráfico siguiente)



El primer componente, y el más directo, es la oportunidad de automatizar procesos administrativos. Los emprendimientos utilizan cada vez más su infraestructura de intranet para administrar a bajo costo los "males necesarios": contratar y capacitar personal, rendir viáticos, comprar insumos de oficina.

El segundo componente, más importante aún, es la capacidad de la nueva tecnología para impulsar una revisión de la infraestructura primaria del negocio: sus procesos centrales y la base de software que los soporta. La tecnología de la Web puede facilitar una nueva ronda de reingeniería de la infraestructura primaria, y llevar a un rápido cambio de posición de los pedidos de clientes, mejorando el servicio de atención; incidir en la estructura de

costo unitario de un producto, y acelerar la llegada al mercado.

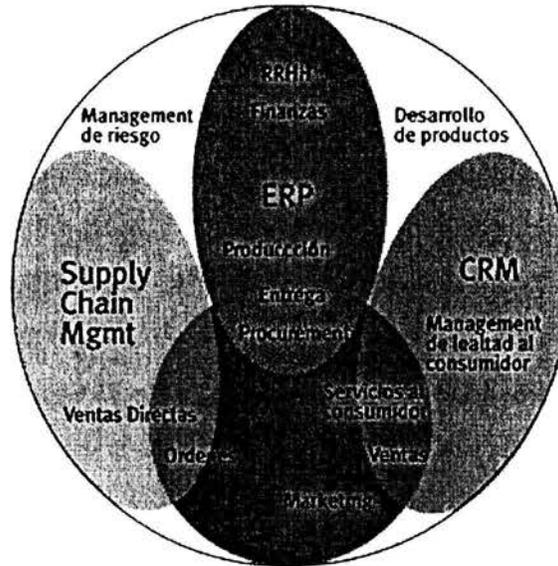
El tercer componente, el valor de pertenencia incrementado, se relaciona con el mejor desempeño de las unidades de negocios debido a la ayuda que reciben de otros "miembros de la familia" corporativa. En BP Amoco, por ejemplo, una iniciativa del centro (compañía madre) permite que las unidades de exploración de recursos naturales (hijas) compartan el conocimiento adquirido con sus pares (hermanas).

Un cuarto componente es la intensificación de la compra competitiva, por efecto de la transacción electrónica, un terreno en el cual General Electric fue pionera. La compra electrónica puede significar: una base más amplia de proveedores, precios más competitivos y costos administrativos más bajos. Y hay una tendencia creciente a planificar a nivel sector, no a nivel empresa. Un ejemplo es la colaboración entre General Motors, Ford y DaimlerChrysler, que les permitiría ahorrar más de 1,000 dólares por auto.

Como quinto componente, la reconfiguración e integración de la cadena de abastecimiento se vale de la tecnología para habilitar la empresa virtual. Las compañías identifican la red ideal de socios proveedores, y le brindan acceso inmediato a la información relevante, además de todas las ventajas de un negocio integrado verticalmente (foco y velocidad de respuesta en cada punto de la cadena de abastecimiento), pero no sus desventajas.

Entre las distintas categorías de software empresarial se encuentran: Administración de los Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning o ERP), Administración de las Relaciones con el Cliente (Customer Relationship Management o CRM) y Administración de la cadena de suministros (Supply-Chain Management o SCM). El SCM administra los procesos del negocio en todas sus etapas, dentro y fuera de los límites de una empresa. En cambio, el ERP y CRM se enfocan únicamente a la administración de recursos del negocio y las relaciones con los clientes.

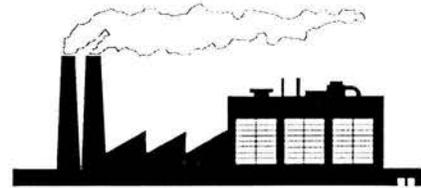
## Intersección del E-Commerce con el ERP, CRM y SCM



Fuente: Giga Information Group

### Concepto de *SCM*

El concepto de Administración de la cadena de suministros (Supply Chain Management) se refiere al proceso administrativo que controla el flujo de materiales a lo largo de la Cadena de Valor, desde los proveedores hasta el último detallista. Toda la Cadena de Suministro es motivada por la demanda que genera el mercado, la cual es considerada como el motor o catalizador de toda la Cadena hacia atrás. En el pasado el enfoque de cualquier organización era orientado hacia los procesos verticales, enfatizando básicamente áreas tales como la Mercadotecnia y las Ventas. Hoy por hoy debemos aceptar que las demandas del mercado al cual nos enfrentamos, así como la competencia cada vez más intensa, nos hace enfocar recursos orientándolos con una alineación horizontal de todos los procesos a lo largo de la Cadena de Suministro, aceptando que se debe mantener el enfoque vertical en ciertos puntos clave del proceso de cada negocio.



# SCM

Este concepto se debe considerar en varios niveles dentro de la Estrategia del Negocio. Desde el punto de vista **ESTRATÉGICO** porque al ser el motor de toda la Cadena, es un término que puede generar ventajas competitivas a cualquier empresa. Desde el punto de

vista **OPERATIVO**, pues para implementar estas prácticas se requiere que la organización sea capaz de lograr una alineación de los procesos horizontales.

Cuando una empresa decide hacer negocios en Internet debe tomar en cuenta la planeación, el análisis y la selección de numerosas opciones tanto de hardware, software, estrategias de negocios, etcétera. Además, el empresario debe considerar que aunque el comercio electrónico es prometedor, no todas las empresas tienen éxito en esta aventura.

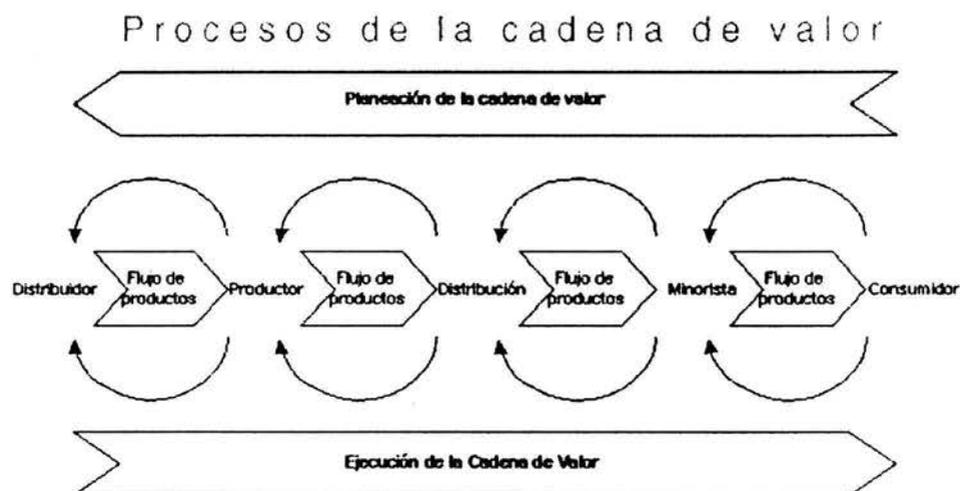
Para empezar, es preciso que redefina la estrategia del negocio y sus procesos, tarea que involucra consideraciones de costos, retorno de inversión, aprovechamiento de plataformas existentes e interoperabilidad con los socios comerciales.

Luego, debe definirse si la empresa se orientará a un modelo de “Business-to-Business” (B2B), “Business-to-Consumer” (B2C), “Business-to-Peer” (B2P a punto de venta), “Business-to-Employee” (B2E), etc. Ya que existen diversas estrategias para los diferentes esquemas. Sea cual fuere la solución elegida a implantar o bien, la combinación de alguna de ellas, es necesario adquirir el software empresarial que apoye la estrategia del negocio.

Como siguiente punto, debemos de analizar: ¿Qué es la Administración de la Cadena de Suministros? Conocida también como Cadena de Valor o Supply-Chain Management (SCM): es la compleja red de relaciones y tratos establecidos entre empresas encargadas de suministrar, producir y entregar productos.

En la siguiente figura puede verse cómo es que la cadena de valor de una compañía incluye facilidades donde la materia prima, productos intermedios y bienes terminados son adquiridos, transformados, almacenados y vendidos. Esto es posible gracias a enlaces vía Internet en los que fluye la información referente a materiales y productos. Idealmente, la

cadena de valor está compuesta por un sin número de empresas que trabajan de manera conjunta proveyendo de un servicio al cliente como si fuera una sola entidad.



*¿Cuál es la importancia de la integración de una cadena de valor?*

La importancia es que el SCM une los distintos procesos de negocios y sistemas de información entre los clientes, compañías, proveedores y distintas organizaciones que formen parte de la cadena de suministros. Dicha unión requiere de una comunicación total vía electrónica entre las empresas, que permita a un cliente diseñar y comprar un producto, así como comunicar requerimientos a los proveedores durante las etapas de producción y distribución.

Por ejemplo, el cliente de una tienda electrónica puede comprar un producto cualquier día del año sin importar un horario. Para ello, la información de su pedido deberá fluir por los diferentes sistemas de información del minorista, distribuidor, productor y, además, del encargado de hacer su entrega.

Aquellas empresas que logren ofrecer servicios de manera rápida y que garanticen la satisfacción del cliente no sólo tendrán una gran ventaja competitiva sino que, además, si su cadena de valor está bien integrada, disminuirá el 20% de sus costos. El ahorro se deriva de

la eliminación de intermediarios pues los pedidos son entregados directamente a la empresa que se encarga de producir el producto.

Con el propósito de integrar su cadena de valor, muchas empresas recurren a distintas aplicaciones del tipo SCM; no obstante, es probable que no logren obtener los resultados deseados. ¿Por qué? En muchas ocasiones, los proveedores de aplicaciones venden productos ya preconfigurados, que no se adaptan totalmente a las necesidades de una empresa. Por ello, es importante elegir cuidadosamente el software adecuado para cada empresa.

Algunos factores que nos indican que una empresa ha logrado integrar exitosamente una cadena de suministros son los siguientes:

- Transacciones en tiempo real;
- Reducción de tiempo;
- Reducción de costos;
- Operaciones precisas;
- Control interno de la información generada en la empresa;
- Acceso a información de planeación de las distintas empresas que conforman la cadena de valor;
- Resolución rápida de problemas;
- Reducción de retrasos en entregas de pedidos;
- Reducción de retrasos en entregas de insumos;
- Rápida respuesta a peticiones del cliente;
- Acceso al cliente para conocer estatus de sus pedidos;
- Producción sincronizada con la demanda del mercado.

Existen compañías que desde hace años han integrado exitosamente su cadena de suministros y que, actualmente, la han adecuado a Internet. Algunos ejemplos:

- Dell Computer cuenta con una cadena de suministros flexible que permite fabricar y entregar productos en tiempo y forma. Un flujo de información con fricciones mínimas a través de la cadena de valor es esencial en la visión de Dell. “Actualmente tenemos un plan de rápido embarque para grandes clientes, con los que nos comprometemos a entregar sus órdenes en un lapso de 48 horas”, comenta Michael Dell.
- Procter & Gamble (P&G) estima haber ganado y retenido a millones de clientes gracias a la eficiencia de su cadena de suministros. De acuerdo con Procter & Gamble, la clave de estos logros “se encuentra en un estrecho trabajo entre manufacturistas y proveedores... creando conjuntamente planes de negocios para eliminar prácticas innecesarias a lo largo de la cadena de valor”.
- Bergen Brunswing es el mayor proveedor farmacéutico y médico. Según su director ejecutivo, Donald Roden, el SCM ha sido el negocio de su compañía. “No nos encargamos de la distribución; actualmente nuestra estrategia es administrar la cadena de suministros. Esto significa no sólo mover productos, sino administrar la información y la relación costo-efectividad de la cadena de valor.”<sup>32</sup>

Como puede desprenderse de los ejemplos anteriores, el SCM es una pieza clave para las empresas que han entrado al *e-Business*. Una buena administración de la cadena de valor permite dar una rápida respuesta a los pedidos del cliente y permite reducir costos y tiempos a una empresa que cuenta con información en tiempo real vía Internet. Ambos factores proporcionan una ventaja competitiva a las empresas.

Pero, ¿de dónde surgen las ventajas que ofrece un SCM? Las herramientas de SCM están compuestas de sistemas de información que abarcan áreas como: adquisición, administración de inventarios, pronósticos, almacenamiento, logística, distribución, producción, administración de órdenes y demanda del mercado, entre otras. El SCM cubre todos los procesos de la cadena de valor.

---

<sup>32</sup> López Gastelum, Silvia. Integración de la cadena de valor: Pieza clave en el e-business. Inter managers.com

Para integrar una cadena de valor, existen diversas compañías dedicadas al desarrollo, implementación, mantenimiento y capacitación de soluciones SCM. Algunas de las empresas con mayor éxito en el ámbito internacional son: SAP, Oracle, J.D.Edwards, Baan, i2Technologies y PeopleSoft, por mencionar algunas. Otra posibilidad es que las empresas opten por contratar servicios de terceros –*outsourcing*-- para que desarrollen una solución a la medida de la empresa. En cualquier caso, la elección de la opción adecuada debe basarse en un análisis preciso de las ofertas del mercado y de las necesidades de cada empresa.

### **Sistemas ERP.**

Los sistemas ERP o Planeación de los recursos de la empresa (*Enterprise Resource Planning*), son sistemas que integran todos los aspectos funcionales de la empresa: gestión comercial, gestión financiera, gestión de entradas / salidas, gestión de producción, control de almacenes, etc. De esta forma el ahorro de tiempo y la minimización de errores son máximas al no existir aplicaciones diferentes, entre las cuales se encuentra el transferir datos, proceso que en muchos casos resulta imposible.



# ERP

### **Historia.**

Tradicionalmente, las empresas multinacionales con presencia en diferentes países, tenían que enfrentarse al permanente problema de la grave inconsistencia informativa entre sus afiliadas y la dificultad de consolidación, tanto de sus operaciones como de sus cuentas para el conjunto de empresas y países. La única solución provisional era la utilización de software diferente en cada país y desarrollar otro software de consolidación hecho a la medida, que requería tremendos esfuerzos de actualización y que no daba nunca resultados eficaces al tener que integrar los datos de diferentes programas sin similitud intrínseca. Era por tanto, casi imposible obtener la deseada homogeneización.

Esta situación experimentó un cambio hace algunos años cuando la empresa alemana SAP, ofreció un sistema de software empresarial en forma de piezas sin terminar, que podían agruparse de diferentes maneras mediante tablas de conexión y que, aunque con un alto grado de esfuerzo de ajuste, podían combinarse y formar un sistema válido para adaptarse a las necesidades de un país determinado, (ajustándose a las leyes, costumbres operativas e idioma de dicho país), y volviendo a combinar las piezas con otro acabado y otras tablas de conexión, se podía conseguir un sistema también válido para otro país. Esto era justamente lo que estaban necesitando las grandes corporaciones multinacionales para desterrar la heterogeneidad de los sistemas instalados en los distintos países y disponer de un sistema que permitiese tener en cada afiliada de cada país, un software que aún siendo diferente del de las otras afiliadas, quedase integrado en un único sistema en cuanto a la información y al tráfico de bienes y servicios dentro de la logística de la empresa multinacional. Parecía que esta iba a ser la solución, pero quedaba sin resolver el problema de la implantación y el poner en marcha estos sistemas que requerían personal experto en el uso de los procedimientos de adaptación a las necesidades de la empresa y los condicionantes de cada país de actuación.

El acierto de SAP consistió en tomar en cuenta a las organizaciones de consultoría más grandes del mundo (Andersen Consulting, Arthur Andersen, Price Waterhouse, KPMG, Coopers, etc.), que ya eran los consultores de estas multinacionales, como sus agentes de venta e implantación. Era la única solución pues su software se compone de piezas inacabadas que deben ser adaptadas e interconectadas en cada caso por personal experto, lo que genera la necesidad de un trabajo de alta especialización a ser proporcionado por dichas firmas consultoras, con valores añadidos sobre el software original que por lo general representan un costo de entre tres y siete veces el valor del software original. Cifrando un ejemplo, puede decirse que una instalación de SAP cuyo software cuesta 5 millones de dólares, suele ir acompañada de una consultoría con un costo de 15, 20, o incluso 30 millones de dólares. Pero aún a pesar del alto costo involucrado, las ventajas de disponer de un único sistema de información para el conjunto de las diferentes afiliadas fue paulatinamente decantando las decisiones empresariales hacia la aceptación de esta

solución dando lugar a lo que se ha llamado el mercado de soluciones ERP para las empresas. Y cuando algunas de las principales empresas 'Fortune 500' anunciaron su decisión de implementar software ERP de SAP, otras empresas de software empresarial (Oracle, PeopleSoft, JDEdwards, Baan, y un respetable número de otras de dimensión nacional, entre las que cabe citar DIMONI Software en España), se lanzaron a promocionar y perfeccionar sus propios desarrollos para estar presentes en este nuevo (o mejor, revitalizado) mercado.

<b>Razones para adoptar un ERP</b>		
	Pequeñas y medianas empresas/ Estructuras simples	Grandes empresas/Estructuras complejas
<b>Razones de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Adecuarse al crecimiento del negocio</li> <li>· Adquirir TI con capacidad para manejar multilingües y multimonedas</li> <li>· Mejorar los procesos informales e ineficientes</li> <li>· Ordenar datos y registros por medio de la estandarización</li> <li>· Reducir gastos operativos y administrativos del negocio</li> <li>· Reducir costos de traslado y falta de inventario</li> <li>· Eliminar demoras y errores en el llenado de órdenes de los clientes en negocios emergentes</li> </ul>	<p>Además de las indicadas para la pequeña y mediana empresa, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Proveer un apoyo integrado de TI</li> <li>· Estandarizar esquemas múltiples de numeración, etiquetación y codificación</li> <li>· Estandarizar procedimientos a través de diferentes localizaciones geográficas</li> <li>· Presentar una sola cara al cliente</li> <li>· Adquirir la capacidad global de capacitado para cumplir</li> <li>· Modernizar y agilizar las consolidaciones financieras</li> <li>· Mejorar la capacidad global de decisión de la compañía</li> </ul>
<b>Razones Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Solucionar problemas como Y2K y similares</li> <li>· Integrar aplicaciones transfuncionales</li> <li>· Reemplazar interfaces difíciles de mantener</li> <li>· Reducir mantenimiento de software</li> <li>· Eliminar entradas de datos redundantes y errores concurrentes. Mejorar el análisis de datos</li> <li>· Mejorar la arquitectura de TI</li> <li>· Desahogar restricciones de capacidad tecnológica</li> <li>· Disminuir costos operativos de TI</li> </ul>	<p>La mayoría de las razones de la pequeña y mediana empresa más:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Consolidar múltiples sistemas diferentes del mismo tipo (ej. contabilidad)</li> </ul>

## Ventajas del ERP

La reducción de los tiempos de respuesta y la evolución a una estructura flexible es vital en las empresas modernas.

Las empresas con sistemas flexibles tienen la capacidad de cambiar de estrategias, tácticas y procedimientos acordes a la situación del mercado. Esto es uno de los beneficios que generan los sistemas ERP.

Otros de los puntos beneficiosos del ERP son:

- Creación de una visión unificada de los negocios común a todos los departamentos y funciones en la empresa.
- Bases de datos centralizadas en las que se registran, procesan monitorizan y controlan todas las funciones de la actividad empresarial.

La visión unificada incrementa la cooperación y coordinación interdepartamental. Las soluciones ERP permiten a las compañías mejorar su estructura interna así como sus procesos.<sup>33</sup>

### Concepto de CRM

## CRM



Customer Relationship Management ó Administración de las Relaciones con el Cliente, es una estrategia de negocios que consiste en focalizar los recursos de la empresas basados en un conocimiento real de todas las interacciones de la compañía con el cliente y la respuesta de este a cada estímulo.<sup>34</sup>



## CRM

<sup>33</sup> <http://www.pronet-ise.com/erp.htm>

<sup>34</sup> <http://www.more.cl/crm.htm>

Partiendo del propio concepto de CRM, se presenta un marco de metas y aspiraciones tan ambicioso que comporta una serie de impactos que deberán ser tenidos en cuenta para poder garantizar el éxito ante la magnitud del reto planteado:

1. La implantación de una estrategia CRM suele suponer grandes cambios en los procesos, sistemas y organización de la empresa, así como en su cultura organizativa y en las competencias de sus empleados.
2. Existe un conjunto de aspectos relevantes que deben ser tomados en cuenta para tener éxito, entre los que destacan los siguientes:
  - La propia gestión del cambio hacia un modelo avanzado;
  - La velocidad impuesta a los cambios;
  - Los grados de libertad disponibles;
  - La diferencia entre el punto de partida y el punto de destino.

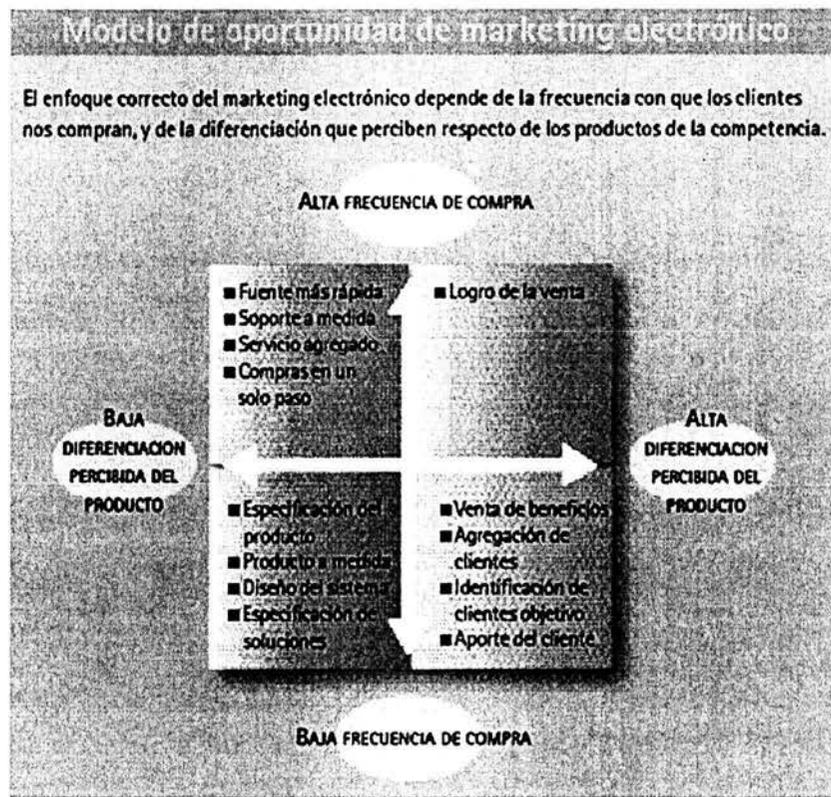
CRM no es un proyecto exclusivo del área comercial o de marketing, ni de la de sistemas. Si algo diferencia a esta iniciativa, es su **carácter multifuncional** como una de las claves de éxito. Si persistieran dudas sobre el departamento donde **debe estar alojado el CRM**, la solución sería situarlo en aquel lugar de la organización **donde se pudiera generar mayor valor a la empresa y al cliente**, facilitando el crecimiento rentable y sostenible.

La estrategia de marketing electrónico se apalanca en la nueva tecnología para lograr formas más eficaces de venta de un producto, tanto a sus clientes actuales como a los nuevos. Hay tres grandes categorías de oportunidades de marketing electrónico:

- Proceso de ventas mejorado: optimizando el producto y la explicitación de sus características y ventajas, e identificando mejor al cliente objeto.

- Experiencia de compra mejorada: proporcionando servicios de apoyo que faciliten la compra o se ajusten mejor a las necesidades del cliente.
- Experiencia de uso mejorada: brindando servicios de apoyo que aumenten la satisfacción del cliente durante el ciclo de vida útil del producto.

Un esquema ayuda a identificar los contextos del cliente y del negocio en los cuales una idea de marketing tiene mayores probabilidades de generar valor para el primero, y de hacer impacto positivo en el resultado del negocio (ver gráfica siguiente). La diferenciación percibida del producto y la frecuencia de compra surgen como determinantes muy poderosos de ambos contextos.



Muchas historias exitosas tienen características comunes. Por ejemplo, proponerse como la fuente más rápida fue factor de triunfo de cadenas minoristas "asesinas de la categoría" como Toys "R" Us, en la época de las empresas sin presencia virtual, y de Amazon.com en la actualidad. Cada componente de la estrategia de marketing, desde el aporte del cliente

hasta la confección a medida, pueden mejorarse con la tecnología de Internet. El objetivo no es instrumentar tantas ideas como permita la tecnología, sino identificar las que otorgarán una ventaja competitiva.

### **Ventajas del CRM.**

Con el CRM podrá obtener las siguientes ventajas:

#### *Para la empresa:*

- Más ventas, menos costo y mayor satisfacción de los clientes;
- Clientes mejor atendidos;
- Clientes más fieles;
- Aprovechamiento máximo:
  - De cada contacto;
  - De cada vendedor;
  - De cada cliente.

#### *Para el director comercial:*

- Dirección más eficaz;
- Mejor información;
- Aprovechamiento máximo:
  - \* Información concreta sobre los contactos de cada cliente y de cada vendedor;
  - \* Información concreta por producto, período, vendedor, día de la semana, etc.

#### *Para el personal comercial:*

- Mayor y mejor rendimiento;

Menos trabajo:

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

- Los datos se anotan una sola vez: sustituye a la memoria, las fichas, la agenda y no hay que copiarlos de un sitio a otro, etc.
- El comercial encuentra los datos de cualquier contacto rápidamente.
- El comercial tiene hecho el plan de contactos del día todos los días a partir de sus acciones propuestas de cada cliente.
- Mas eficacia:
  - \* No olvida citas, comentarios de cliente, el programa se las recuerda.
  - \* La planificación diaria o semanal ayuda a una mejor distribución del tiempo.
  - \* Recuerdo automático del seguimiento posventa<sup>35</sup>

### **Etapas en el proceso de implantación de CRM .**

Cabe distinguir tres etapas dependiendo del alcance de la interacción:

1. Conocimiento inicial del cliente;
2. Atención a sus requerimientos para conocerle mejor;
3. Cooperación para crecer, por la que se presta un servicio personalizado a los clientes.

Para comprobar si una empresa ha alcanzado un estadio plenamente satisfactorio de CRM que define a los líderes indiscutibles, hay que profundizar en cinco grandes áreas de trabajo:

1. Comprender a cada cliente y su contribución a los beneficios;
2. Desarrollar canales estratégicos de ventas, marketing y servicio preferidos por los clientes;

---

<sup>35</sup> <http://www.trimagic.es/zonacrm.htm>

3. Crear una infraestructura que permita la interacción personalizada con el cliente;
4. Compartir la información de clientes y sus interacciones con la organización;
5. Gestionar proactivamente las interacciones con clientes.<sup>36</sup>

#### 2.4.2.3 *e-services*

La estrategia de *e-services* fue implantada por HP Invent en el año de 1999 como una forma de contrarrestar la ofensiva que había planteado IBM al momento de implementar su estrategia de e-business.

En general consiste en implementar no solamente la venta de Hardware a los consumidores, sino que va más allá. Se busca ofrecer soluciones completas, como lo son garantías extendidas, servicio en sitio, HP contigo (servicio de asistencia al consumidor final sin costo adicional<sup>37</sup>), entre muchas otras.

#### 2.4.2.4 Historias de éxito.

La empresa Amazon, en enero de 1995 abrió sus puertas por primera vez. Actualmente tiene ventas por más de 17 millones de dólares con un crecimiento mensual del 34% Amazon.com es el punto de comparación para lo que se refiere al comercio en línea.

Algunos de los puntos clave que han hecho de Amazon.com un éxito son:

*Inventario finito sin costo:* Para Amazon el ampliar su inventario significa adicionar a su base de datos las existencias de un nuevo establecimiento.

*Comunidad:* Los usuarios de Amazon son invitados a escribir pequeños resúmenes acerca de los artículos, además de contar con foros de discusión de diversos temas.

*Promoción:* Amazon.com tiene un servicio que alerta a los usuarios de nuevos títulos, autores o temas que hayan arribado y sean del interés de este.

---

<sup>36</sup> <http://www.ediciones-deusto.es/oficina/oidscrm4.cfm>

<sup>37</sup> <http://www.hp.com>

*Valor agregado:* Al entrar a Amazon.com uno se encuentra con las novedades y comentarios de expertos en el medio.

*Facilidad de búsqueda:* La base de datos de Amazon.com empezó con 1.1 millones de títulos, actualmente cuenta con 2.5 millones de títulos, lista que se incrementa mientras se siguen asociando proveedores al sistema.

*Comercio en línea:* El lector puede ir seleccionando los productos que va a comprar y almacenarlos en una canasta para después hacer el pedido.

*Descuentos:* Amazon ofrece descuentos sobre precios de lista por adquirir los ejemplares en línea.

Netmarket es un sitio web donde se ofrecen más de un millón de productos diferentes, entre ellos compras, viajes, automóviles. Su estrategia consiste en ofrecer productos corrientes a un precio más bajo que el normal de una tienda. Los descuentos van desde un 10%, un 20% en la compra de coches, un 25% en alquiler de automóviles y hasta el 50% en la reserva de hoteles. Invita a todos los visitantes a asociarse, beneficiándolos de grandes ventajas, entre ellas 2 años de garantía por las compras que se realicen en su sitio.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> <http://www.netmarket.com>



En Travelocity, dedicada al sector turístico se pueden comprar boletos de avión, hacer reservaciones de viajes en cualquier parte del mundo, etc. Al igual que los demás sitios web, ofrecen grandes descuentos en determinados viajes: por ejemplo si se viaja de Estados Unidos o Londres, es posible que incluso se elija el asiento y la fila.<sup>39</sup>



Auto-by-tel, se venden y compran autos nuevos y usados Se ofrecen diferentes fórmulas de financiamiento con un potente buscador, se puede hacer la elección de un coche al gusto

<sup>39</sup> <http://www.travelocity.com>

y presupuesto del comprador. Se dan consejos prácticos para elegir el modelo más adecuado a las necesidades del comprador.<sup>40</sup>



A través de Music Boulevard, se puede elegir entre un amplio abanico de discos, diferentes tipos de música e incluso escucharla en línea. No es necesario que uno se registre para efectuar las compras, le regalan a uno un CD cuando supera la compra de 10. Utilizan un servidor seguro y se puede comprobar en todo momento el estado del carrito de compras.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> <http://www.autobyte.com>

<sup>41</sup> <http://cdnow.com>



**Capítulo III**  
**Marco Referencial**

## Capítulo III

### Marco Referencial

#### 3.1 Antecedentes.

Representaciones Gráficas Alpha, S.A. de C.V. fue fundada en el año de 1999 como una empresa comercializadora de productos de consumo y maquinaria de impresión y acabado para las artes gráficas.

Alpha cuenta con representaciones maestras a nivel nacional y latinoamericano, gracias al respaldo que le da su personal con más de veinticinco años de experiencia en el ramo. Son fabricantes (maquilan en muchos casos) y comercializadores de productos.

No se cuenta con ningún manual de proceso documentado, de hecho como se verá en el presente capítulo, se puede dar cuenta, de que la mayoría de las cosas se hacen “por que así se ha hecho siempre”.

El capital de trabajo fue de \$2,000,000.00 M.N. inversión de inicial y las ventas mensuales ascienden a \$250,000 M.N.

Para ir de acuerdo con lo establecido en el marco conceptual, se procederá a realizar el análisis de la organización basado en la conducta, la estructura y los procesos de la misma.

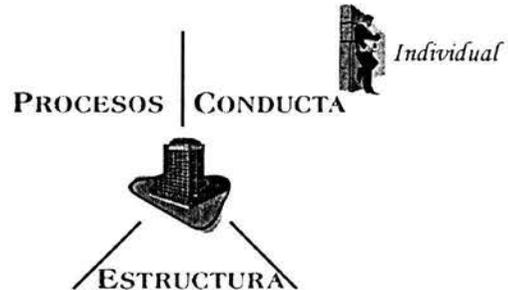


### 3.2 La conducta Organizacional.

Dentro de la conducta organizacional, y desglosándolo con base en el marco conceptual, debemos destacar tanto la conducta individual, como la conducta grupal que impera dentro de la organización.

#### Conducta Individual.

Concerniente a la conducta individual que impera dentro de la organización, podemos resaltar:



#### Habilidades y conocimiento.

Dentro de la organización, en cuanto a lo referente a habilidades y conocimientos, la parte de la alta gerencia está dividida de la siguiente forma:

Gerencia de Producción:	2º Año de Ingeniería Química
Gerencia de Ventas	Lic. En Oceanología
Ventas Plegadizo	Preparatoria
Gerencia Administrativa	Contador Público
Subdirección General	Pasante en Mercadotecnia
Dirección General	Lic. En Administración

#### Variables Demográficas.

Hablando de la parte demográfica por género, encontramos que existen 30 empleados, de los cuales, 7 son mujeres y el resto hombres. La mayoría hace 40 minutos a su centro de trabajo, por lo que se cuenta con la ventaja de que no llegan tan fastidiados por el tráfico o cansados por el tiempo que realizan desde sus casas.

#### Variables Psicológicas.

Dentro de las variables psicológicas, encontramos que en la parte de percepción, el administrador general, tiene la creencia de que el personal que labora dentro de la

organización perdería mucho tiempo navegando en Internet, si se le diera acceso, lo cual a su entender, ocasionaría una baja en la productividad de la organización.

Adicionalmente y debido a algunos errores por la parte de la gerencia administrativa y de los subordinados, la subdirección general junto con todo el nivel gerencial, decidieron centralizar la toma de decisiones en estos niveles, lo que ocasiona que prácticamente no se mueva nada si las gerencias o la subdirección no lo autorizan.

### **Conducta de Grupo.**

#### **Grupos Formales.**

Dentro de la organización, podemos identificar lo que Gibson señala como grupo de mando. El Grupo de mando que podemos identificar es el consejo de administración, como lo denomina la empresa, formado por el Director General, el Subdirector General, la gerencia de ventas, la gerencia administrativa y la gerencia de producción.



#### **Grupos Informales.**

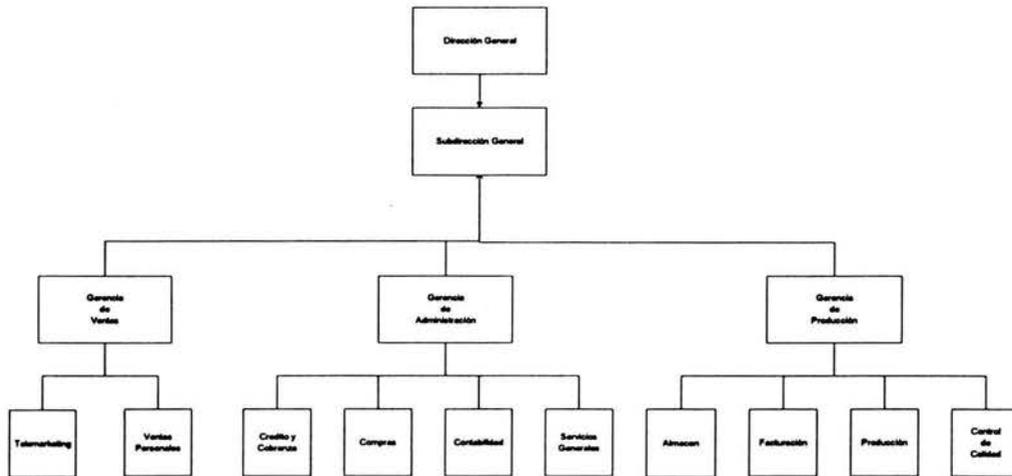
Así mismo dentro de la organización, de la misma forma en que existen ciertos lazos amistosos entre los empleados, la parte de producción se ha organizado para formar un equipo de foot-ball el cual juega los fines de semana en un torneo con las empresas aledañas.

### **3.3 Estructura.**

Dentro de la parte de la estructura de la organización, se debe de partir de la base de cómo está organizada la misma. Esto es, entendiendo como están distribuidas las funciones de la administración a lo largo de la organización.

## Organigrama.

La compañía se encuentra dividida en 3 áreas principalmente: Ventas, Administración y Producción. A continuación se presenta el organigrama de la empresa de acuerdo a las diversas entrevistas que se tuvieron con los miembros de la misma.



Las áreas de ventas, compras y producción, se analizarán más a detalle dentro de la parte de los procesos, esto es porque para efectos del estudio, y específicamente en la parte de SCM (Administración de nuestros proveedores), ERP (Planeación de los recursos de la empresa) y CRM (Administración de las relaciones con los clientes); son estos procesos, los que más impactan para el establecimiento de una compañía bajo el modelo de negocio de comercio electrónico.

## Diseño de la estructura de la organización.

Dentro de la parte del diseño de la organización, en el capítulo II se expuso que se cuenta con 4 pasos que facilitan la creación de la estructura.

Dentro del área de ventas, existe una división de actividades con lo referente a telemarketing, recayendo en esta área todo lo relacionado con las labores correspondientes a colocación de pedidos al sistema, mientras que la parte de ventas personales, se dedica a visitar y hacer ventas a los usuarios finales. También, y en lo referente a la parte de

administración, se encuentra que se está dividiendo en actividades de cobranza, contabilidad, compras y servicios generales. Dentro del área de producción, las actividades principales están segmentadas en la parte que administra el almacén, la facturación, la producción la cual principalmente consiste en cortar la lámina para el proceso propio de offset de acuerdo a las medidas que les solicitan los clientes y finalmente la parte de control de calidad.



**División de la mano de Obra.**

Esta división se da incluso desde la dirección general, ya que propiamente sólo se dedica a la parte financiera de la compañía, delegando todas las demás responsabilidades de la administración del negocio, a la subdirección general.

También encontramos que la división de la mano de obra se da en funciones administrativas y funciones de producción, en donde hay una especialización sobretodo en la parte del corte de la lámina en donde se ha logrado una especialización y diferenciación muy aparte del resto de las áreas, por ejemplo se puede pasar de la parte de telemarketing (por conocer ya los productos dentro de esta área), a ser vendedor.



**Departamentalización.**

En base al organigrama, encontramos que existe una *departamentalización funcional*, dado que podemos encontrar:

La Función de Mercadotecnia englobada en el área de ventas, que si bien no está muy bien definida, si está presente. De hecho, el área de ventas se encuentra dividida en

telemarketing y ventas personales. Adicionalmente es el área de ventas quien controla directamente a un canal de distribución que tienen a lo largo del país.

Cabe señalar que dentro de la Administración, el gerente de esta área, no ha delimitado la función de recursos humanos propiamente, las contrataciones las hace la persona responsable de la cobranza. Administración está comprendida por contabilidad, cobranzas, compras y servicios generales. La parte de contabilidad es la que lleva a cabo la administración del personal, mientras que el área de cobranzas es la encargada de llevar a cabo las entrevistas para la parte de reclutamiento y selección. Se lleva la administración a

través de un sistema de la compañía Aspell denominado admin, el cual es obsoleto para el software que existe hoy en día, ya que no se puede comunicar con ninguna aplicación de Windows, el cual es el sistema operativo que tienen todas las máquinas de la compañía. Esto impacta porque no se pueden tener reportes en forma electrónica para exportarlos a una hoja de cálculo. Adicionalmente hay una persona la cual trabaja por su cuenta y se dedica a dar soporte y mantenimiento al servidor y las computadoras personales con que cuenta la empresa.

La función de producción, contenida en el departamento del mismo nombre, se encuentra dividida en almacén, facturación, producción y control de calidad.

Dentro de la departamentalización territorial, solamente están divididos en México y Querétaro, que es donde tienen una oficina de ventas y la cual sólo está formada por el representante y una secretaria.

En cuanto a la departamentalización por producto no hay una como tal, aunque sí cuentan con líneas de producto, las cuales tienen bien definidas la gente de ventas, y de hecho, así está organizada su lista de precios.



### Intervalo de Control.



Dentro de los intervalos de control, se encontró que existe una centralización total de todas las actividades que se realizan y que recaen directamente en la gerencia y en algunos casos con la subdirección general.

Apegándonos al concepto de la base teórica, encontramos que la gerencia de ventas tiene a su cargo 6 personas, lo mismo que el área de administración tiene también a su cargo 6 personas, la parte de producción engloba 9 personas, más los 5 gerentes da un total de 26

personas en toda la organización.

### Delegación de Autoridad.

En lo referente a la delegación de autoridad, se vio que realmente está muy centralizada la autoridad. Prácticamente en quien recae es en el Subdirector General. La Dirección General sí delega prácticamente todo el manejo de la compañía en la Subdirección general, dedicándose exclusivamente la primera a algunas estrategias financieras, en coordinación con la gerencia administrativa, pero desentendiéndose de todos los demás aspectos de la organización.



En lo que respecta a la Subgerencia Comercial, existe una delegación de autoridad parcial para con el resto de la compañía. Al final, y sobre todo como se muestra en la parte de procesos, prácticamente nada se mueve dentro de la organización sin tener el visto bueno o la autorización de la gerencia o de la dirección comercial.

## **Líneas de Producto.**

Las líneas de productos con las que cuenta son:

Metalgámica, Lámina trimetálica para largo tiro de más de 1 a 3 millones, lámina pdi bimetálica fabricada en usa en acero cobre y aluminio cobre para tiros de más de 2 millones.

Químicos para ambas líneas de láminas.

Lámina aluminio presensibilizada, alpha plus negativa y positiva en espesores de .15, .20 y .30 para tiros de hasta de 500 mil ejemplares con su química correspondiente.

Químicos para maquinaria de impresión como reveladores, gomas soluciones de fuente, limpiadores, limpia placas, barnices base agua, uv sin amoniaco, mate superbrillantes, etc. de la marca alemana Vegra, la más grande del mundo en su ramo.

Tintas Sun-Chemical en toda su variedad de offset dándole servicio de mezclas de 24 a 48 horas de la que son distribuidor maestro.

Mantillas Day International con todas las calidades y espesores, así como servicio de envarillado a cualquier tamaño.

En maquinaria se cuentan con las marcas Shinohara, Amergraph, Pte., procesadoras de láminas de aluminio 4 pasos, Xante equipo de ctp a lámina poliéster.

### **3.4 Principales Proveedores.**

Los principales proveedores con los que cuenta la compañía son:

- Tintas Sun Chemical;
- Metalgámica;
- Corporación Amergraph;
- PDI Printing Developments Inc.
- Xanté;

- PTE;
- Day International;
- Vegra;
- Shinohara.

Cabe señalar que en el caso de la mayoría de los proveedores de equipo (Vegra, Corporación Amergraph, Xanté, Day International) los pedidos se deben realizar al extranjero, y se efectúan por medio de Fax.

### **3.5 Principales Distribuidores.**

Dentro del canal de distribución con que cuenta la compañía encontramos:

- Distribuidores Gráficos del Sur;
- Juana López Sosa;
- Concepción Rocha Cruz;
- Dr. Fernando Ulloa;
- Ma. Rocío Dolores;
- Arte y Tecnología Industrial;
- Grupo Protech Graphics;
- Emilio del Puerto;
- Productores Gráficos;
- Litográficas Bajíos;
- Grafitado del Valle;
- Multi Unicorn;
- María Ocampo López;
- Ibarra Distribuidores Gráficos;
- Maxi Películas;
- Felipe de Jesús Magdaleno.

### 3.6 Procesos.

Dentro de los procesos que hay en la compañía, ninguno está documentado. A través de una entrevista con las personas responsables de cada proceso se obtuvieron los siguientes procesos.

#### Proceso de Comunicación.

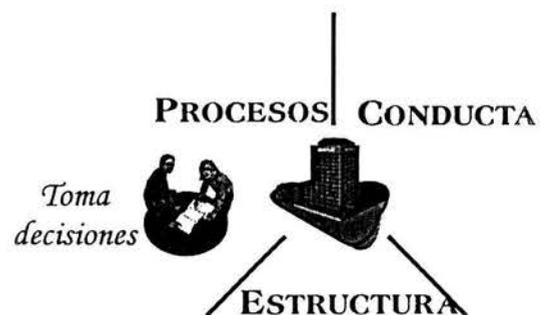
Dentro de los procesos de comunicación que existen en la compañía, se encontró que son utilizados algunos de los 4 tipos (ascendente, descendente, horizontal y diagonal) de comunicación.

Se da principalmente una *comunicación descendente* a nivel verbal y/o por memorándum a toda la empresa, en la cual se pegan en lugares visibles dentro de la organización. Esto es para los comunicados oficiales. Por el lado de la comunicación informal, hay una comunicación bastante fluida no importando el rango jerárquico que se tenga. Se ocupan los títulos como Licenciado o Ingeniero, pero en sí se tiene comunicación entre todos los miembros de la organización.



#### Proceso de Toma de Decisiones.

El proceso de toma de decisiones, como se comentó anteriormente, está centralizado en la subdirección general y en las gerencias. La compañía no se mueve si no se cuenta con la autorización de un nivel gerencial o de la subdirección general.

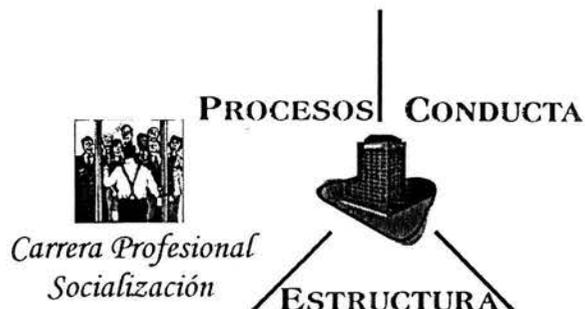


Principalmente, si el producto a vender es maquinaria, toda la logística que se sigue desde que se recibe el pedido, pasando por solicitar el mismo hasta la entrega, se ve guiado por una serie de autorizaciones centralizadas en la subdirección general.

Cualquier decisión no programada es tomada por la subdirección administrativa y en su ausencia, por las gerencias en común acuerdo.

### Proceso de carrera profesional.

En este aspecto, no hay un plan de carrera o desarrollo profesional dentro de la compañía, lo que más se podría semejar a un desarrollo profesional es la preparación por medio de cursos, principalmente enfocados al área de ventas. La parte administrativa se queja de que no se invierte en preparar al personal de administración.



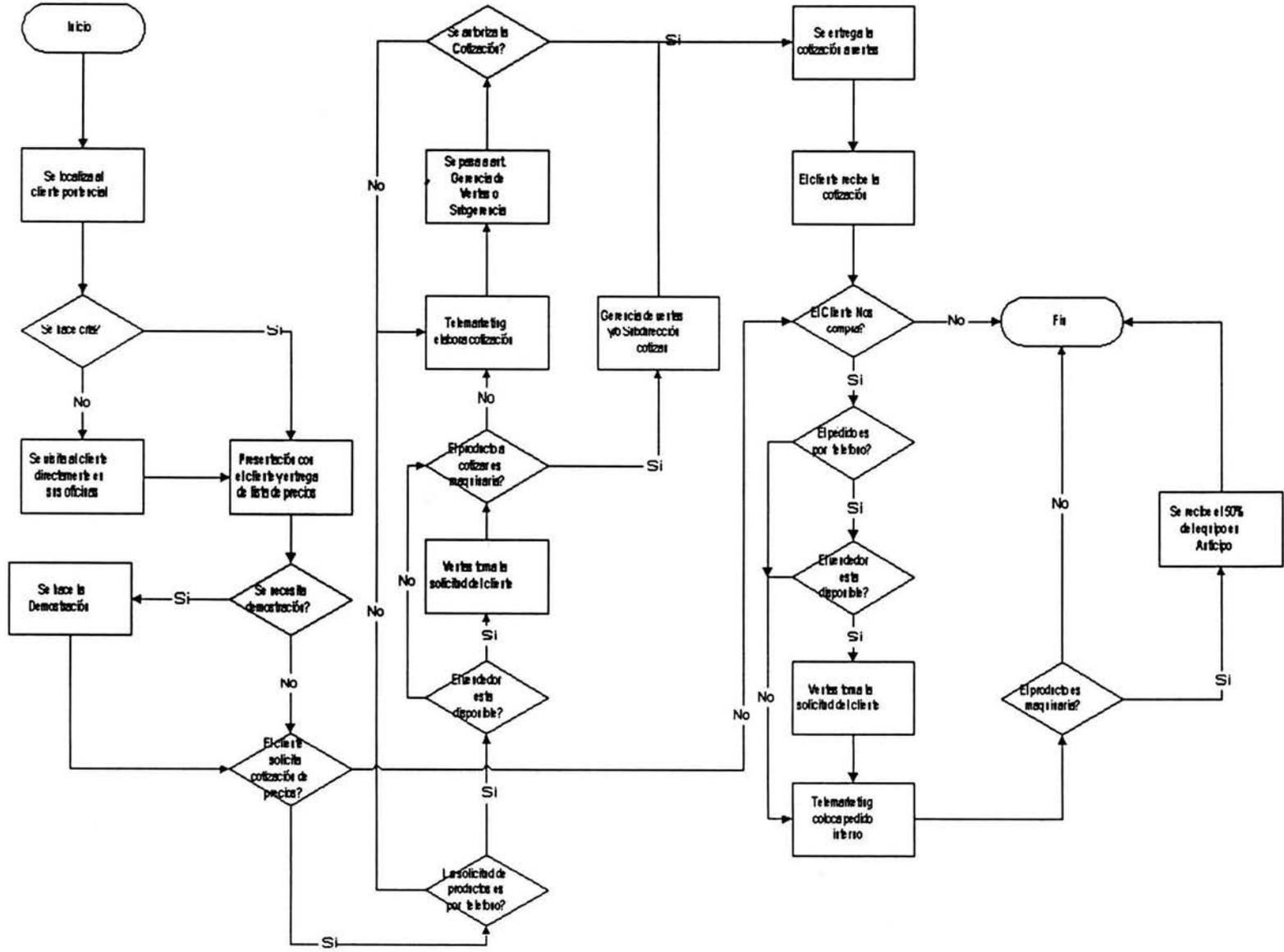
### Proceso de ventas.

A continuación se presenta el diagrama de flujo de cómo se realiza el proceso de venta para un cliente nuevo.

Dentro del proceso de ventas es importante señalar que los clientes en potencia son identificados de la siguiente forma:

- ❖ A través de un Directorio de Artes Gráficas;
- ❖ Recomendación de los mismos clientes;
- ❖ Publicidad de clientes potenciales en revistas;
- ❖ Exposiciones y convenciones;
- ❖ Publicidad de la misma compañía en revistas del ramo.

Es importante señalar que un gran obstáculo al que se enfrenta la fuerza de ventas es que cuando no se hace cita con el cliente, en muchas ocasiones son rechazados al buscar entrevistarse con las personas a las que les podría interesar su presentación, por no contar con una cita.



Así mismo y una vez que se lleva a cabo la presentación, se les da a conocer a los clientes la gama de productos que maneja la compañía, se les dejan folletos y una lista de precios, la cual no es uniforme debido a que, por las distintas líneas de productos que se manejan, se elaboran distintos tipos de formatos para las mismas.

Propiamente el área de Telemarketing, se ha tenido que convertir más en un área de operaciones (OP), en la cual se procesan los pedidos pero no se les da seguimiento como tal, por lo que el vendedor es el responsable de que se le entregue todo el producto a su cliente.

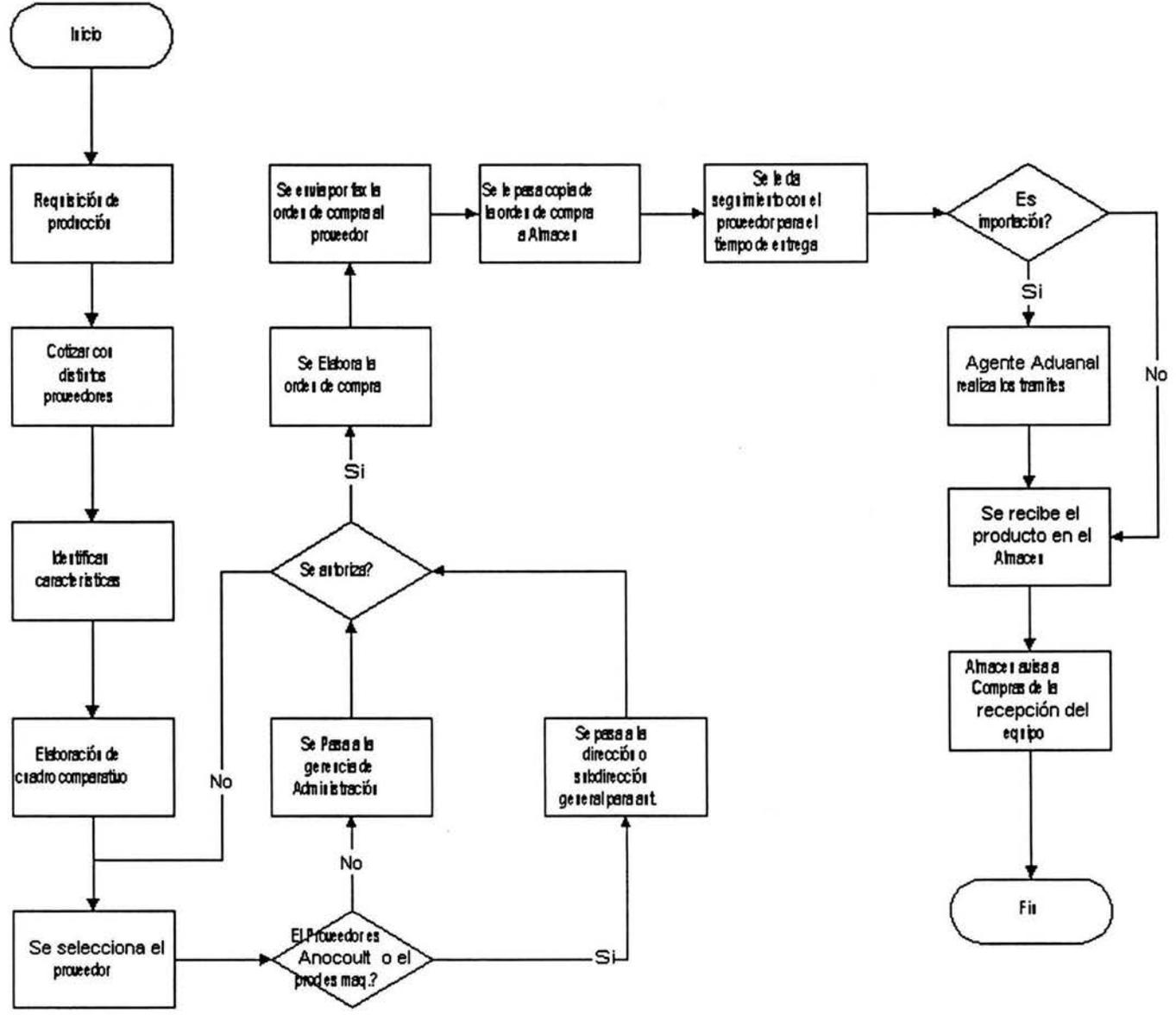
De igual forma, es el área de ventas, y específicamente el gerente de ventas y el subdirector general quienes tienen la facultad de autorizar los descuentos que los vendedores ofrecen a sus clientes. En ocasiones se da un descuento del 5 % por pronto pago, pero no es algo que esté establecido ni como estrategia financiera ni comercial, depende más bien de los descuentos que se le hayan otorgado al cliente.

### **Proceso de Compras.**

Dentro del proceso de compras, como se puede ver en el diagrama de flujo, se nota lo que se comentaba anteriormente sobre la centralización de las decisiones de la organización, que recaen directamente en las gerencias o en la subdirección general.

Adicionalmente, los problemas que cotidianamente sufre la gente de compras son:

Muchas veces no tiene claro qué producto es el que se está pidiendo, debido a que, por ejemplo, les solicitan un barniz pero no le dan la especificación exacta o el número de parte que se requiere comprar.



En el caso del distribuidor de origen italiano (Xanté), el departamento de ventas hace directamente la negociación, por lo que luego al llegar el material y el departamento de compras no está enterado de esto.

Existe un total desconocimiento por parte del departamento de compras en cuanto a lo que se refiere a las importaciones que realizan. Esto es sumamente importante porque delegan todo el trámite al agente aduanal, pero no se preocupan por cuestiones como tener asegurado el equipo, o si los impuestos que están pagando pudieran ser menores si se apegan a algún otro tratado o acuerdo comercial.

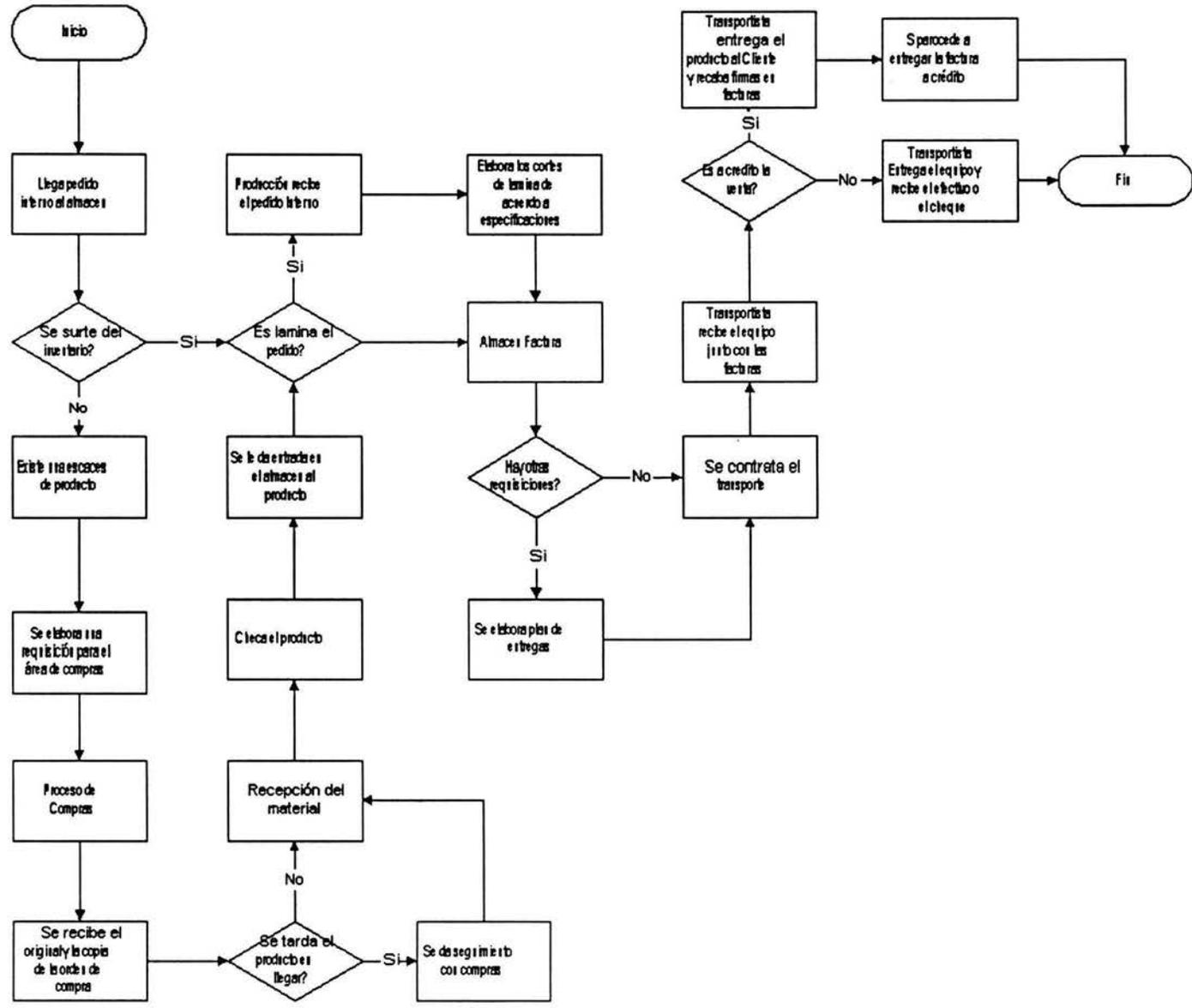
### **Proceso compra y entrega de producto por parte del Almacén.**

Dentro de este proceso, el principal problema con el que se encuentran en el almacén son las constantes urgencias que el departamento de ventas solicita para la entrega de producto y del cual no se tiene visibilidad.

Debido a la actual recesión en la que se encuentra no sólo el país sino también el mundo, encontramos que en este año (2001), se ha caído en cierta morosidad con los proveedores, por lo que si no se les paga a estos últimos luego no surten el producto que se les solicita y por ende, el almacén no puede surtir las requisiciones que tienen.

No se cuenta con puntos de reorden. Los pedidos para volver a tener producto se basan de acuerdo a lo que el jefe del almacén ve si se está acabando o no el producto. Él tiene determinado un máximo de unidades a tener dentro del almacén, pero no un mínimo para volver a solicitar el producto.

También otro dato curioso, es que es el almacén quien recibe las facturas de los proveedores, lo único que ellos hacen es pasar a la parte de Administración (específicamente al área de contabilidad) la factura para que procedan a realizar el pago.



### 3.7 Ambiente empresarial.

Dentro del ambiente empresarial, en el entorno general en el que se encuentra inmersa la organización, encontramos que el país (y no sólo el país sino también el resto del mundo), está sumergido en una recesión económica, originada por que el mercado norteamericano entró a finales del año 2000 en recesión económica. Dentro de las fuerzas que afectan a la organización se puede observar:

*Fuerzas Culturales:* Dentro de las fuerzas culturales queda de manifiesto que prevalece la religión católica. No existe ningún extranjero o indígena en la organización, por lo que todos hablan español.

*Fuerzas Competitivas:* Dentro de la competencia imperante para la organización, se vuelve un poco complicado, debido a que existen un sin número de distribuidores, los cuales no tienen identificados y que forman parte de su competencia directa. Adicionalmente las principales compañías que venden productos los cuales representan una competencia directa a la línea de productos que ofrece la compañía son: Kodak, Fuji, Sánchez, Colortec y Pearce Stevens. Aunado a esto, el sector de impresión se ha visto afectado debido a que cada vez más está al alcance del consumidor final la tecnología de impresión por computadora, la cual si bien aun es un tanto cuanto rudimentaria, en algunos casos si se han visto afectados, debido a que mucha gente que tiene computadora con impresoras a color, prefiere diseñar e imprimir sus propias invitaciones (por ejemplo), que mandarlas a hacer a una imprenta.

*Fuerzas Tecnológicas:* Principalmente y para los efectos del estudio, cabe señalar que el equipo de cómputo con que cuenta la organización, está obsoleto en cuanto a las condiciones del equipo imperante en el mercado. Como se mencionó anteriormente, la máquina con mayor capacidad de procesamiento es un modelo con procesador 486 el cual quedó discontinuado desde 1998 para las compañías que producen equipo de cómputo. Por lo que respecta a las aplicaciones que ocupan para usar las computadoras, como ya se había comentado anteriormente, el sistema principal en el que se lleva la administración de

la compañía, no tiene comunicación con las aplicaciones que corren bajo el sistema de Windows, el cual es el sistema operativo bajo el que corren todas las computadoras personales.



*Fuerzas político-legales:* En estos momentos, el país se encuentra en un periodo de transición debido a que a partir de Diciembre del año 2000, se pasó por primera vez en el país, a un cambio de partido político en el gobierno. Durante este año se ha discutido mucho sobre el cambio del Art. 123 de la Constitución y la nueva miscelánea fiscal, los cuales, impactarían directamente a cualquier organización.

*Tratados Comerciales:* De los tratados comerciales, como se mencionó anteriormente, no toman ninguna ventaja conciente de los distintos tratados que México ha firmado. Sólo importan, y el agente aduanal es el único que hace los trámites de importación.

### **Equipo de Cómputo en la organización:**

La compañía cuenta con 7 computadoras distribuidas en toda la organización.

- 1 Almacén;
- 2 Telemarketing;
- 1 Compras;
- 1 Gerencia de Ventas (ésta es la única máquina con acceso a Internet);

- 1 Gerencia de Administración;
- 1 Contabilidad.

Adicionalmente se cuenta con un servidor con un procesador 486, el cual es la parte central de toda la red interna de la compañía.

**Capítulo IV**  
**Propuesta de Solución**

## **Capítulo IV**

### **Propuesta de Solución**

Para efectos de la propuesta de implantación de un sistema de *e-business* en la organización, la propuesta de solución se va a dividir en tres fases, debido a que lo que se debe hacer es una implantación gradual iniciando por una base administrativa sólida con procesos documentados y automatizados, pasando por una incursión en el comercio electrónico, llegando finalmente con la implantación de un sistema de *e-business* en la organización.

La razón por la que no se sugiere de entrada el implantar el modelo de *e-business*, obedece a dos factores fundamentales: primero que actualmente el costo de una solución de *e-business* es demasiado costosa para una pequeña o mediana empresa y no se cuenta con el capital suficiente para poder invertir, y si bien es cierto que existen algunas soluciones en el mercado encaminadas a satisfacer las necesidades de la pequeña y la mediana empresa, desgraciadamente aun no cuentan con los elementos suficientes para poder competir con las soluciones que brinda Oracle o SAP; la segunda razón es que el resto de las compañías en México no están integradas aún en dicho esquema por lo que es conveniente que conforme se vaya ampliando el uso de este tipo de tecnología, y los costos de la misma se reduzcan, el resto de las organizaciones se automaticen también.

Adicionalmente a los factores arriba señalados, existe el hecho de que la gente no tiene una cultura de Internet, dejando de lado la parte comercial con todos los beneficios que ésta conlleva.

De lo anterior surge la importancia de comenzar a forjar el futuro (cercano por cierto) para poder liderar el mercado dentro del mundo electrónico por parte de la organización.

#### **4.1 Fase uno de solución.**

Inicialmente se deben consolidar algunos aspectos en cuanto a Administración dentro de la organización se refiere, lo cual nos permitirá que la implantación del sistema de *e-*

*business* sea más fácil, obedeciendo al principio de que primero debemos estar bien interiormente para después estar bien con el exterior.

Retomando el modelo que se ha venido trabajando, lo primero que el autor propone hacer es la implantación de una visión y misión continuando con una modificación en procesos, estructura y conducta dentro de la organización.

#### 4.1.1 Visión, Misión y Valores.

Con lo referente y en vistas a implementar una estrategia de *e-busines*, lo primero que se debe realizar es una visión organizacional encaminada a posicionar a la compañía, como líder dentro de la red. A este respecto, la sugerencia es que sea una visión conjunta de directivos y empleados.

Posteriormente, y una vez que se tenga establecido el enunciado de Visión, se procederá a establecer el enunciado de Misión de la organización.

Tanto la visión como la misión deberán estar soportadas por los valores de la organización que son la esencia de la misma.

#### Valores.

Los valores de la organización que se proponen son los siguientes:



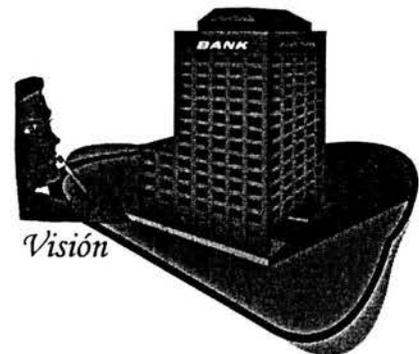
- **Respeto y confianza en el individuo.** Abordar cada situación con la creencia de que la gente quiere hacer un buen trabajo y seguramente lo hará si se le dan las herramientas y el apoyo apropiado. Por consiguiente se atraerá y seleccionará gente sumamente capaz, innovadora y a la cual se le reconocerán sus

esfuerzos y contribuciones a la compañía.

- **Enfoque en logros y contribuciones.** Los clientes esperan que los productos y servicios de Alpha sean de la más alta calidad y duraderos. Para lograr esto, toda la gente, en especial los gerentes, deben ser los líderes que generen entusiasmo y respondan con un segundo esfuerzo para satisfacer las necesidades del cliente. Para permanecer en primer plano en todas las actividades la gente debe estar siempre buscando nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo.
- **Manejo del negocio con absoluta integridad.** En este valor lo que se espera lograr es que la gente de Alpha sea abierta y honesta en su comportamiento para ganarse la confianza y lealtad de otros. Se espera que toda la gente se una a los altos niveles de ética del negocio y debe entender que nada que no cumpla con estos niveles, es aceptado. Aplicando esto tanto con empleados como con proveedores y clientes.
- **Lograr objetivos comunes a través del Trabajo en equipo.** Es indudable que sólo a través de una cooperación efectiva entre las organizaciones y dentro de ellas se pueden lograr los objetivos.
- **Alentar la innovación y flexibilidad.** Este valor va encaminado a crear un ambiente de trabajo que apoye la diversidad de los empleados y sus ideas. Procurar que los objetivos en conjunto sean claramente fijados, acordados y le permitan a la gente flexibilidad para trabajar, con sus propios métodos en dirección a las metas.

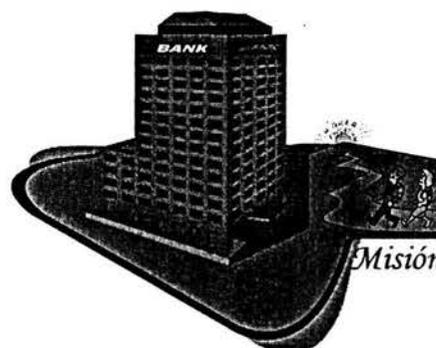
### **Establecimiento de la Visión.**

La visión deberá ser generada por toda la compañía y con vista siempre a consolidarse como una empresa que tenga presencia en la red teniendo con esto una proyección internacional.



## **Establecimiento de la Misión.**

La razón de ser de la organización estará encaminada a satisfacer y exceder las necesidades de los clientes tomando en consideración un enfoque en base al cliente y no en base al producto (como se explica posteriormente). También deberá ser fijada por toda la compañía.



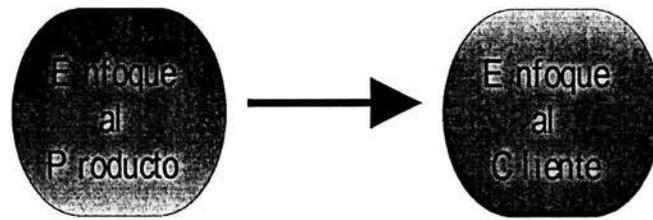
### **4.1.2 Procesos.**

#### **Proceso de Ventas.**

Dentro del proceso de ventas las modificaciones que se sugieren es la de cambiar la lista de precios, debido a que, como cada segmento de línea de producto de la lista de precios es distinto no se posee una uniformidad y es lo que provoca confusiones tanto interna como externamente. Se deberá establecer un código de número de parte para evitar las confusiones que se tienen dentro tanto del área de ventas como del área de compras.

Adicionalmente se deberá de implantar la eliminación de tantos niveles de control que existen dejando que el proceso fluya, quedando únicamente como medida de control la parte de validación de crédito, cuya debe autorización deberá darse dentro de las siguientes 24hrs. a lo más en los casos de las ventas a crédito.

Se debe comenzar a cambiar el enfoque que se tiene sobre un control de productos y de venta de productos o por vendedor únicamente. Por lo que se tiene que empezar a desarrollar es una cultura de análisis enfocada al cliente. No llegar a vender un producto, sino que por el contrario, ofrecer una solución en base a las necesidades del cliente. Si se vende una mantilla, ofrecer no solamente este producto, sino que también se deben ofrecer químicos o tintas, que se utilizan durante el proceso de impresión. Del mismo modo ofrecer soporte, sobretodo utilizando la experiencia de la parte de ventas, y producción. Esto no quiere decir que se debe de perder todo ese conocimiento que se tiene en cuanto al producto, sino que por el contrario se debe ocupar siempre esa fortaleza para comprender las necesidades de los consumidores desarrollando una especie de auxilio técnico en caso de que el cliente se tope con algún problema.



Dentro del proceso de ventas, se debe cambiar la parte de la centralización en la toma de decisiones y las autorizaciones. En el momento en que los procesos y las políticas estén bien definidas, será más fácil el operar para la parte de compras y poder tomar decisiones autónomamente.

La elaboración de las cotizaciones se debe automatizar. La compañía cuenta con el programa Microsoft Office, en el cual se pueden crear bases de datos aprovechando que se tiene un recurso de informática destinado a sacar reportes cada que se le solicita. Esta implantación sería posible en parte a la homogenización de la lista de precios, contando con un número de control interno. Ventas y el canal de distribución sólo solicitarían el número de parte que le cotizaron al usuario final.

Cabe señalar, que hace falta una estrategia de ventas elaborada y estructurada que nos permita vender de una forma planeada y ordenada, no con ese desorden con el que se vende hoy en día dentro de la compañía donde prácticamente se intenta vender a quien se pueda y cómo se pueda.

### **Proceso de Compras.**

Con la implantación del número de parte para la lista de precios se eliminará el problema que aquejaba al área de compras por no tener en ocasiones bien definido qué producto en específico se debe pedir.

También desaparecerían las medidas de control de compras dándole al personal de esta área la autoridad de surtir las requisiciones comunes. Dejando como único punto de

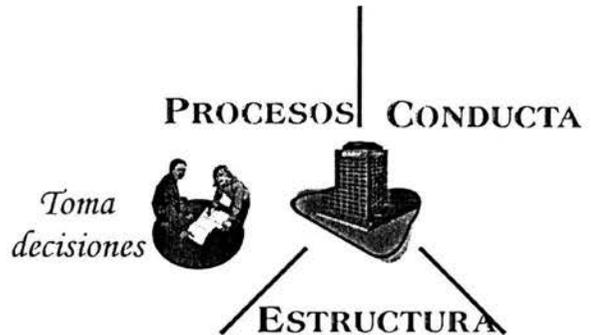
control las compras de maquinaria, las cuales estarían sujetas contra la confirmación del cobro del anticipo del 50% de la misma.

### Proceso de Almacén.

En el área de almacén, en el momento de que ventas comience a pasar su pronóstico, se permitirá prepararse en cuanto al tiempo de entrega, así como eliminar las urgencias, ya que pueden programar mejor las entregas de la semana y niveles de inventario, teniendo en cuenta que es sólo un pronóstico.

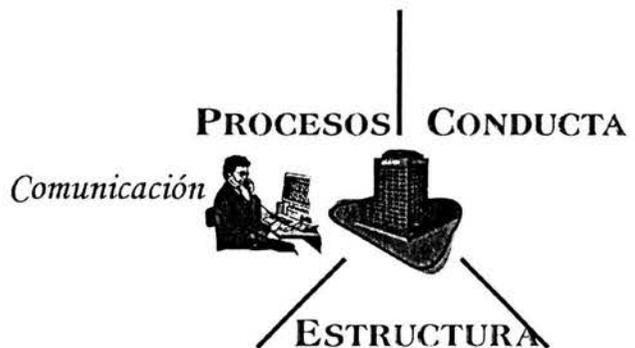
### Proceso de Toma de decisiones.

Dentro del proceso de toma de decisiones, es necesario que la dirección y la gerencia permitan que sus subordinados tomen decisiones por si solos, dejando solamente la centralización de la toma de decisiones a aquellas actividades, que estén fuera de proceso, así como una autorización a nivel gerencial sobre las compras de maquinaria.



### Procesos de Comunicación.

Para el proceso de comunicación ascendente, descendente, horizontal o diagonal, se propone la implantación de un correo electrónico interno, el cual nos permitirá tener una comunicación más fluida dentro de las distintas áreas de la compañía. Esto se llevaría a cabo aprovechando la red interna (Intranet) con la que cuenta la compañía. Si bien no se tienen 30 computadoras para todo el personal de la compañía, si se pueden ubicar direcciones de los diferentes departamentos: ventas, compras, almacén, etc.



### **4.1.3 Estructura.**

#### **Área de ventas.**

Telemarketing deberá de tomar un papel más activo dentro del área de ventas con el fin de eliminar trabajo administrativo a los vendedores, así como el de retomar su función de contactar clientes por teléfono.

El gerente de ventas deberá delegar más sus actividades con el fin de que no se dedique a vender como su fuerza de ventas, sino que administre tanto a su modelo de venta directa, como a su modelo de venta por medio del canal de distribución.

#### **Área de Administración.**

Se inicia con el área de administración, porque definitivamente es con la que más trabajo se debe hacer. Las acciones sugeridas son:

Como se mencionó anteriormente, el establecimiento de Visión, Misión y Objetivos elaborados en conjunción con toda la compañía.

Se deberá comenzar a explotar y aprovechar más los recursos tecnológicos con que cuenta la compañía. Principalmente en cuanto a computadoras se refiere, las cuales no se aprovechan y prácticamente se ocupan en muchos casos como máquinas de escribir.

Establecimiento de políticas claras y específicas las cuales permitan que los subordinados tomen decisiones por si solos.

#### **Documentación de procesos**

La parte de Informática, deberá tomar un papel más activo para modificar los reportes que se generan, y en su caso en lugar de hacer reportes mensuales, convertirlos en semanales o diarios, según sea la necesidad del negocio. Dichos reportes, deberán estar encaminados a detectar cualquier problema en cuanto a la relación con los clientes. Por

ejemplo: volumen de ventas por cliente identificando cuales son los productos que compra con más frecuencia.

#### **4.1.4 Conducta.**

Al tener los procedimientos establecidos y claros, la gerencia y la subdirección comenzarán a delegar más responsabilidad en sus subordinados permitiendo que estos tengan un margen más amplio para poder llevar a cabo una toma de decisiones. Con esto, la parte gerencial y directiva estarán más enfocadas a crear modelos de negocio, así como concentrarse exclusivamente a los problemas que merezcan su atención en lugar de atender casi todos los requerimientos que los subordinados podrían resolver.

Así mismo al ver los resultados de un correcto empleo de la tecnología, se comenzarán a centrar las bases para preparar a la compañía al reto del boom del comercio electrónico en América Latina.

Cabe señalar que es necesario que la compañía cambie de actitud en cuanto a la capacitación de los vendedores y también se preocupe por la del resto de su personal. En la medida que todo el personal esté mejor preparado puede llegar a ser más productivo.

#### **4.1.5 Aprovechamiento de la red Interna.**

Junto con la automatización de procesos también va a ser necesario la optimización y el aprovechamiento de la red interna (Intranet) de la compañía. Con la capacidad instalada en cuanto a equipo de cómputo se comenzaría a implementar un sistema de comunicación de correo electrónico interno con el fin de agilizar la comunicación entre las áreas de la compañía.

Como se mencionó anteriormente, con la automatización de la lista de precios, así como el empleo de números de parte para los productos, se eliminarán muchos de los problemas a los que se enfrenta el área de compras, pero adicionalmente, permitirá reducir costos al ir eliminando problemas.

En si, el aprovechamiento de la red interna, va encaminado a mantener en formato electrónico reportes y transacciones que se generen dentro de la compañía. En la medida en que se vaya clasificando la información en la base de datos del servidor, de tal forma que se puedan observar las desviaciones en procesos o patrones de compra de los clientes, se le permitirá a la compañía reaccionar con mayor rapidez sobre las exigencias del mercado.

Con todo esto se fundamentará la base para poder dar el salto a la fase dos: la implantación de una estrategia en base al comercio electrónico (*e-commerce*).

#### **4.2 Fase dos *e-commerce*.**

Una vez iniciada la parte de automatización y reporte, el siguiente paso es la implantación de una estrategia de *e-commerce*. Cabe señalar que está claro el hecho de que inicialmente no se tendrá un aumento de ventas inmediato debido a las causas explicadas en el capítulo II (falta de cultura de crédito, de uso de Internet, de confianza en transacciones electrónicas, etc.). De hecho, y aunque como se mencionó anteriormente, el boom del comercio electrónico se dará entre los años 2004 y 2010, quedando evidente que por las condiciones imperantes en el país, la parte de consumo masivo no se dará durante los primeros años.

De aquí la fase inicial será el diseño e implantación de una página web.

Si se manda a hacer a un despacho externo, el costo aproximado es de \$15,000.00. El registro del dominio en algún servidor como Altavista, Yahoo! o Exite oscila entre los 30 dólares anuales en promedio.

La implantación de 5 cuentas de e-mail, que es lo mínimo que se puede contratar, en promedio cuesta 25 dólares al año.

La contratación del espacio en servidor (host) es de 15 dólares anuales promedio por 50Mb de espacio en un servidor de Internet.

Tomando en cuenta los aspectos considerados en el capítulo II, la propuesta que se hace para implantar una estrategia de comercio electrónico, que permitirá preparar el camino para la implantación de un sistema de *e-business* es la siguiente.

En cuanto a lo referente a la implantación lo primero que se debe tomar en cuenta es el atraso tecnológico en lo que a equipo de cómputo se refiere. Adicionalmente, cabe señalar que en lo que resta del año 2001 y el 2002 propiamente no se verá una retribución sustancial del beneficio del *e-commerce* para la compañía, debido a los problemas que, como se explicó, se experimentan en América Latina. Lo que si se puede aprovechar es la reducción de costos que representaría el llevar a cabo la estrategia de *e-commerce*.

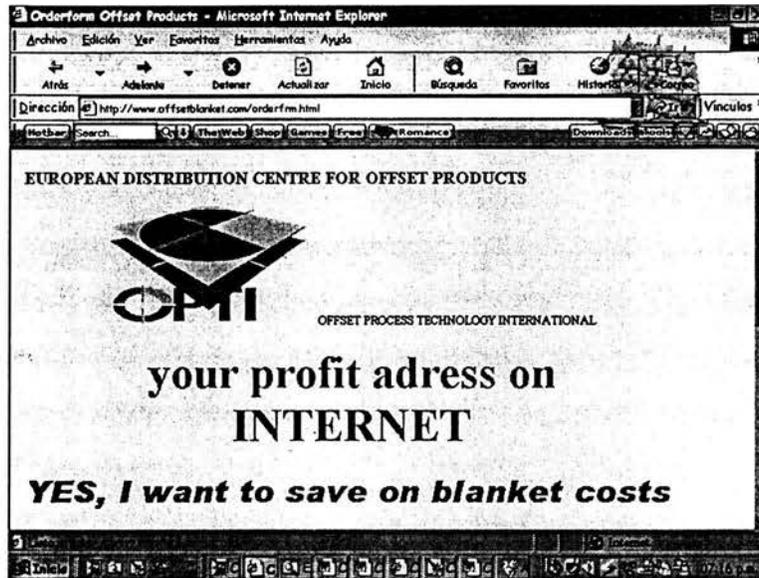
Inicialmente se deberá poner en marcha en el canal de distribución, debido a que las condiciones tecnológicas son muy similares a las de la compañía, sin embargo, también deberá ser un proceso a mediano plazo, estableciendo un sistema de Extranet el cual permita la colocación electrónica de los pedidos. Cabe señalar, que a medida que se vaya implantando esto, la conducta de la organización se irá modificando en cuanto a la confianza de las transacciones electrónicas.

Dentro de la estructura de la organización, la parte de telemarketing pasaría a convertirse en el área de procesamiento de dichos pedidos. Así mismo, se manejaría un e-mail interno con el cual se permitiría que las autorizaciones pasaran a ser informativas dada la automatización de los procesos, la confiabilidad de la gerencia incrementará, lo que permitirá una mayor toma de decisiones.

Dentro de las páginas a nivel internacional que se dedican a vender productos de Offset, encontramos las siguientes (que no son forzosamente todas, solamente se presentan algunas, porque de hecho, los proveedores y algunos clientes, como se mostrará más adelante, también se dedican a operar de esta forma):

OPTI OFFSET PROCESS TECHNOLOGY INTERNATIONAL (Tecnología Internacional de procesos de Offset), esta página solicita información del cliente para enviarle un catálogo,

no proporciona mayor información de quienes son, lo único que podemos ver de la compañía es que se encuentra localizada en Europa.<sup>1</sup>



También encontramos la página de GSS Graphics Online, en la que nos muestra con que compañías están asociados, en esta página existe un enlace para colocar órdenes en línea, pero no tienen la funcionalidad como los modelos que se han visto de Amazon.com. Aquí se coloca el pedido o la solicitud de alguna cotización, en esta página solicitan la información de la compañía como nombre, dirección, ciudad, código postal, pero esta compañía solo presenta ventas dentro del territorio es Estados Unidos.<sup>2</sup>

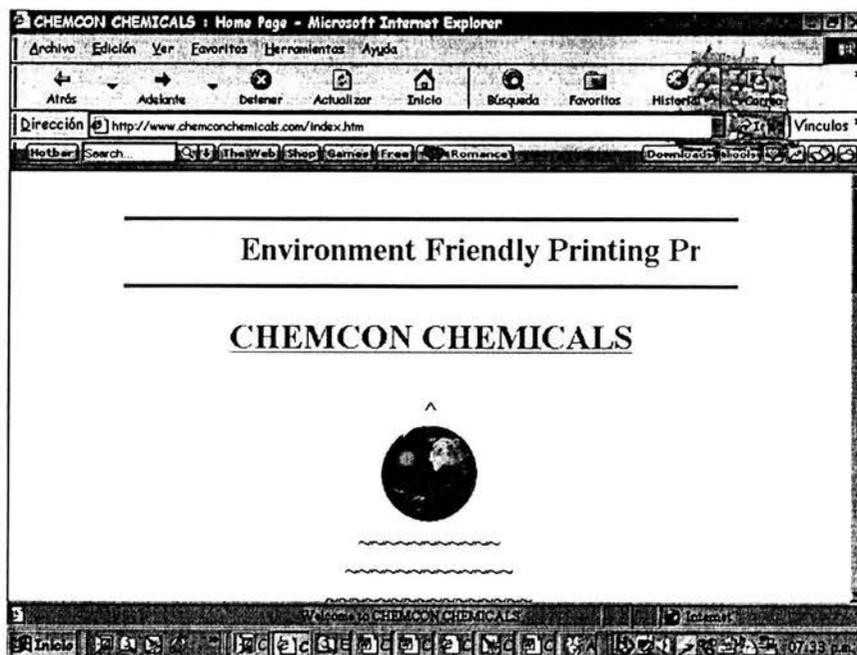
---

<sup>1</sup> <http://www.offsetblanket.com>

<sup>2</sup> <http://www.gssgraphics.com>

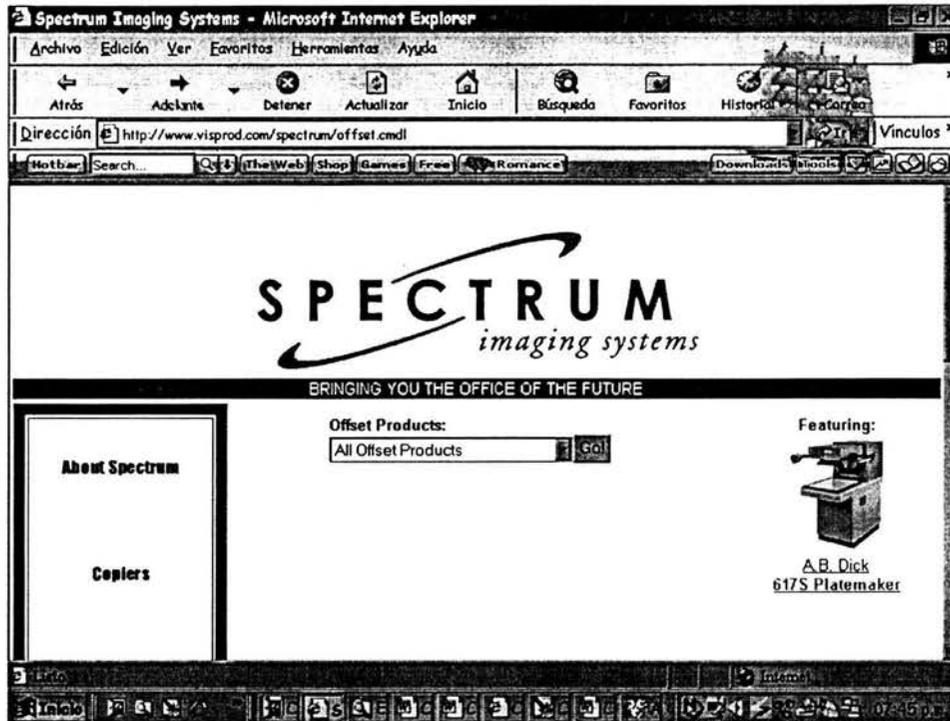


Chemcon Chemicals, tiene una presentación en la que se hace hincapié de su preocupación por el medio ambiente, esta página tiene el error de que cuando entra a la liga de productos para las artes gráficas, sólo tiene un pequeño contenido de los servicios que ofrece la compañía, pero no de los productos. Adicionalmente, no hay forma de comprar los productos en línea, sino que por el contrario, solamente dan los datos para que se les contacte vía e-mail o fax para proporcionar información al cliente.<sup>3</sup>



<sup>3</sup> <http://www.chemcochemical.com>

Spectrum Imaging System permite una búsqueda más estructurada de los productos que ofrecen, así como una descripción detallada con características técnicas de los mismos. Nuevamente se observa que no existe un sistema de compra en línea, lo único que se puede hacer es solicitar información sobre las maquinarias que se ofrecen para que, posteriormente la compañía se ponga en contacto con el cliente.



Kodak, lejos de promover sus artículos, no tiene un espacio dedicado a los productos de Offset que comercializa. En su reporte anual, comunica que en el año 2000 hubo un crecimiento del 16% en la comercialización de estos productos en nuestro país, en la parte de productos aparecen químicos y películas pero no permite colocar órdenes para estos productos.

Un factor común de los ejemplos anteriores es que ninguna compañía tiene un sistema de compra en línea para consumidores finales. En la parte de la maquinaria es entendible, debido a que el costo de esta es muy elevado y no se podrían comprar dichos equipos a través de tarjetas de crédito (a excepción de las que no cuentan con límite de crédito como American Express, pero aun así muchos de los compradores prefieren una opción de financiamiento, en lugar de comprar al contado).

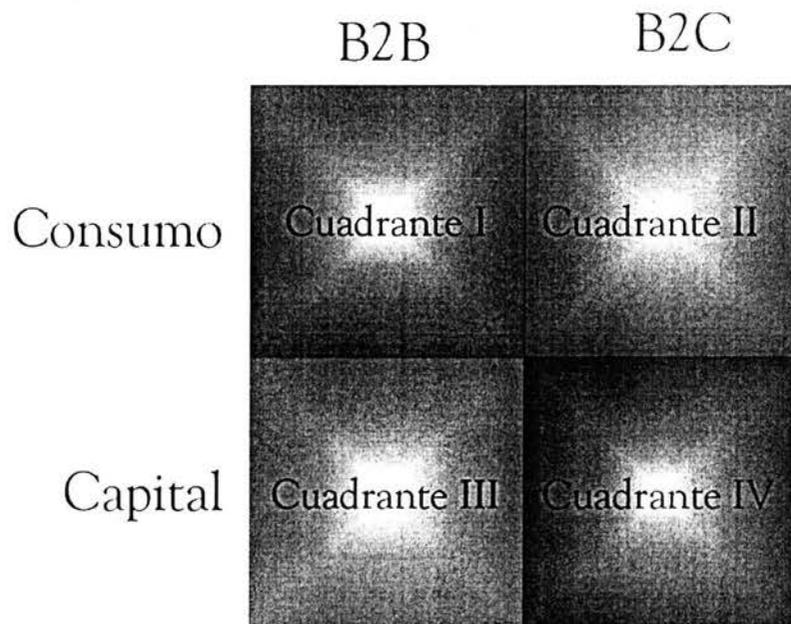
En este punto de la fase de solución, se divide en 2 partes la implantación del comercio electrónico (*e-commerce*):

- Estrategia B2B;
- Estrategia B2C.

Así mismo, esta división se aplica a los productos, quedando en 2 grandes grupos:

- Productos de consumo (aquí entrarían los productos como tintas, barnices, mantillas, etc.);
- Productos de capital (principalmente maquinaria).

Una combinación de todos estos elementos ofrece la siguiente tabla, dentro de la cual se desarrollará el negocio:



Cuadrante I: En el cuadrante no. 1 estarán contenidas principalmente todas aquellas compañías que se dediquen a comprar la mayoría de las líneas de producto, como por ejemplo: mantillas, tinta, lámina, barniz, etc. En este rubro se deberá hacer una diferencia

entre las empresas que le compran directamente a la compañía y con las cuales se tiene un trato directo, y por otro lado se tiene a los distribuidores de la compañía.

Cuadrante II: En este cuadrante se encontrarán todos aquellos clientes finales, con quienes no se tiene un trato directo, es en este cuadrante precisamente en donde podremos captar a la mayoría de los clientes con quienes no se tiene un trato directo o incluso con quienes no se tiene ningún tipo de trato.

Cuadrante III: Este cuadrante está dedicado principalmente a la venta de maquinaria a los clientes y distribuidores con los que se tiene una relación más directa.

Cuadrante IV: Este cuadrante está enfocado a la venta de maquinaria para aquellos clientes cuyo contacto es casi nulo.

Será conveniente en un principio hacer uso de los mercados de adquisiciones y de los portales y sitios de intercambio que hay en la red (estos se explicaron en el capítulo II) con el fin de tener una mayor difusión y así poder consolidar nuestra presencia en la red. Un ejemplo de estos portales en nuestro país es Artikos, página en donde entran proveedores y compañías y por medio de la cual el cliente coloca el pedido con el proveedor.

Los puntos que debemos abordar en esta etapa de implantación son los siguientes:

- Tener un sitio Web fácil de navegar tanto para los clientes como para el canal de distribución;
- Se deberá de archivar en una base de datos la información que se obtenga tanto del canal de distribución, como de los usuarios finales;
- Clasificación del canal de distribución tanto territorialmente, como por línea de producto que adquieran;
- Facilidad para poder enviar mensajes electrónicos sobre dudas específicas para todo aquel que entre a la página;
- Una sección de preguntas frecuentes (FAQ, Frecuent Ask Questions);

- Implantación de la página en español y una página paralela con el idioma inglés, este último en vista de dar una opción más de lenguaje a los clientes del extranjero;
- Dar la facilidad a los clientes de conocer el monto total de su transacción antes de colocar su orden, incluyendo los gastos de envío, si estos aplicaran;
- Dar también la facilidad de que el cliente o distribuidor conozca la fecha en que estará recibiendo el producto;
- Dar una sección de las formas de pago: tarjeta de crédito, pago contra entrega (cuando se traten de entregas locales), carta de crédito (principalmente para envíos internacionales).

De lo anterior se desprende que la intención es que no solamente las personas que se encuentren en México ingresen a la página para solicitar información y realizar compras electrónicas. De hecho aquí la fase de implantación para ventas por medio de Internet deberá seguir el siguiente orden:

- Ventas nacionales;
- Ventas a los países que tienen tratados comerciales con México;
- Ventas al resto del mundo;

En este punto, es en el que se comienza a gestar la estrategia de CRM (Administración de las Relaciones con los Clientes), porque al comenzar a tener contacto directo con los clientes y poder preguntarles qué es lo que necesitan o mejor aun, cómo se les puede servir mejor, junto con el volumen de transacciones electrónicas que alimentarán las bases de datos de la compañía, se podrá tener una visión más clara de sus necesidades y facilitará la toma de decisiones para con ellos. Así se tendrá ya la fase inicial para poder llegar a una implantación de *e-business*.

El volumen de ventas que se espera tener con el establecimiento del modelo de e-commerce se presenta con un crecimiento de durante los primeros meses y posteriormente crecerá

exponencialmente como se muestra en la gráfica siguiente. Los datos están estimados de acuerdo a datos recabados de la asociación de comercio electrónico.

### 4.3 Fase tres de Solución *e-business*.

La implantación de la solución de *e-business* no se dará en el corto plazo, debido a las condiciones imperantes en el país y dentro de la organización. Pero como todo cambio, debe de llevar un proceso muy bien planeado y estructurado para su implementación. Es importante señalar que debemos de implementar los 3 aspectos que abarca este tipo de solución, (SCM, ERP y CRM).

#### 4.3.1 Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM) aplicado.

De los clientes más importantes de la compañía que cuentan con presencia en la red únicamente se encontró a Zapata Envases debido a que la mayoría de los clientes son personas físicas.



CRM

*Zapata Envases.*

Es una empresa que pertenece a grupo Zapata. No tiene un esquema de comercio electrónico.<sup>4</sup>



Retomando la base de datos que se forma con la 2ª fase de implantación (el comenzar con un esquema de *e-commerce*), nos permitirá conocer mejor e identificar de una manera más clara a nuestros clientes. Con el apoyo de la información que brinda la tecnología, se puede saber exactamente qué productos compra y con qué frecuencia cada cliente.

En esta parte aprovechando la TI (Tecnologías de información), se puede lograr establecer contacto uno a uno con los clientes. Las acciones obligadas con el canal de distribución, así como con los clientes con quienes existe ya una relación duradera y de integración, deberán ser:

- Conocimiento de sus niveles de inventario;
- Programa de reabastecimiento basado en el consumo semanal-mensual sin necesidad de que se coloque un nuevo pedido;
- Sugerencia de productos que le podrían servir basado en las compras hechas por otros clientes;
- Conocimiento de grandes proyectos que tengan tanto los distribuidores como los clientes con el fin de poder cumplir con sus fechas claves en el tiempo y en el momento que ellos lo tengan programado.

Todo esto nos permitirá gestar alianzas no sólo con el canal de distribución, sino también con el cliente final.

Aquí se debe considerar que es muy importante la relación de confianza con el canal de distribución. En el medio de las artes gráficas sucede que en muchos casos el proveedor le quita sus clientes al canal de distribución para atenderlos directamente y así tener más utilidad. Cuando entramos a una estrategia de *e-business*, donde tenemos un canal de distribución, lo primero que se debe hacer con dicho canal es dejar bien claro que no se va a competir con ellos, sino que por el contrario, es con el fin de apoyo. ¿Cómo es esto? A lo que se hace referencia es que si bien un cliente importante que atiende el canal llega a hacer

---

<sup>4</sup> <http://www.gzapata.com>

transacciones con Alpha, sólo será como parte del servicio y de la estrategia para atender dicha cuenta entre el distribuidor y Alpha.

Dicho de otra forma: Se generará la confianza suficiente (basada en los valores de la organización) para atender al consumidor final en forma conjunta. De esta forma el cliente sentirá que no sólo tiene el respaldo del distribuidor, sino también del proveedor. Esto a su vez y como se explica más adelante, si se une con el respaldo que los proveedores de Alpha brinden a la compañía, permitirá una integración total de la cadena de distribución.

Lo más importante de todo esto es que aunque la mayoría de los pedidos entren a la compañía por medio de Internet, esto no quiere decir que se dejará de prestar atención personalizada tanto al canal de distribución, como al usuario final.

Entrando a la parte de los clientes que Alpha atiende directo, se podrán tener relaciones más estrechas y planeadas con el fin de que consideren a la compañía en sus proyectos.

La información que se obtenga de la base de datos deberá ser fundamental pero siempre y cuando se sepa utilizar.

En una estrategia de CRM, la personalización es fundamental para poder satisfacer al cliente. Recordemos su significado: administración de las relaciones con los clientes. Se les conocerá, se les atenderá y se anticiparán a las necesidades del cliente.

En cuanto a la atención personal, el área de ventas seguirá atendiendo tanto al canal de distribución como a los usuarios finales. Telemarketing sufrirá el cambio más importante debido a que es precisamente esta área, la que se encargará de dar soporte telefónico tanto a distribuidores como a clientes. Se convertirá en el Call Center de la compañía.

En este punto seguiremos teniendo tanto mercados digitales como portales y sitios de intercambio, pero todas las ligas estarán encaminadas a que los clientes ingresen directamente al sitio de la compañía con el fin de depender lo menos posible de intermediarios.

Ahora bien, recordemos que en términos básicos, el CRM consiste en un proceso que integra cinco funciones fundamentales:

- La integración de una visión de 360° de los clientes, consolidando toda la información de los clientes incluyendo sus perfiles, preferencias, permisos y demás información de valor para ellos
- La segmentación estratégica de los clientes, capitalizando sobre toda la información de clientes para desarrollar campañas de promoción y evaluar su éxito
- La personalización de la oferta de productos y servicios de la empresa para ofrecer una experiencia única a los clientes al diseñar servicios de información individualizados a cada cliente
- La comunicación de la oferta personalizada de productos y servicios a los clientes para que tomen su decisión a través de los medios de comunicación de su preferencia
- El soporte de la transacción para facilitar una ágil interacción entre el cliente y la empresa en el intercambio de información y en el cierre de ventas.

#### **4.3.2 Administración de la Cadena de Suministro (SCM) aplicado.**

A continuación se presenta a los proveedores que cuentan con Página de Internet:

*Tintas Sunchemical.*

Aunque desgraciadamente no cuenta con un servicio



de compra en línea, ya se tiene presencia en la red para cuestiones de una interacción de *e-business*.<sup>5</sup>



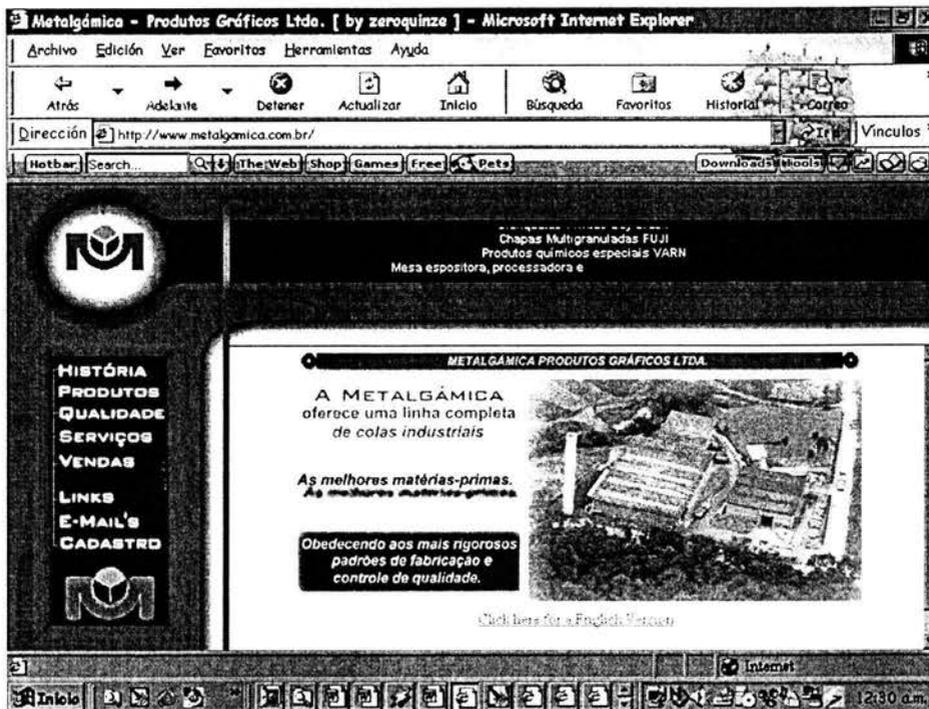
Lo que es importante del distribuidor es que tienen bien identificado y organizado el canal de distribución a lo largo de la Republica Mexicana, incluso si se accesa la parte del D.F. se puede localizar a la empresa Alpha, con números telefónicos y dirección para contactarla.

#### *Metalgámica.*

Con Metalgámica sucede algo bastante fuera de lo común. Se supone que Alpha es distribuidor exclusivo de la compañía en México, pero la página y las instalaciones que tienen presencia en Internet son de Brasil, a pesar de que la compañía es mexicana.<sup>6</sup>

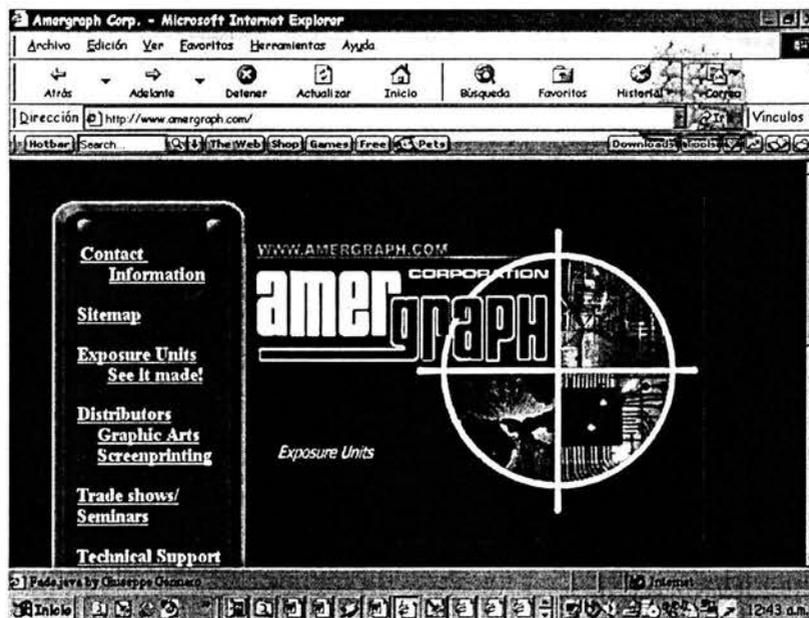
<sup>5</sup> <http://www.sunchemical.com.mx>

<sup>6</sup> <http://www.metalgamica.com.br>



### Amergraph.

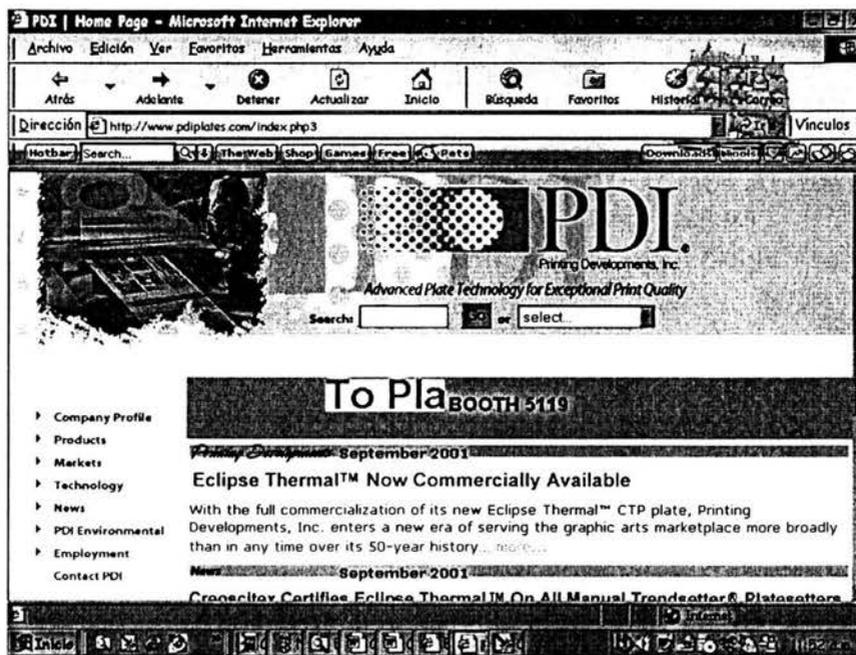
Es una compañía Estadounidense, lo importante es que esta compañía a pesar de tener presencia en Internet, no ofrece ningún link para poder comprar en línea o que les dé acceso a sus distribuidores para colocar pedidos.<sup>7</sup>



<sup>7</sup> <http://www.amergraph.com>

## *PDI.*

Esta compañía también transnacional no cuenta con un sistema de compra en línea o acceso a distribuidores. Tampoco señala quienes son su canal de distribución, aunque ya hay un enlace que estará destinado a ese fin pero que aun no ha sido terminado.<sup>8</sup>



## *Xanté.*

Con Xanté sucede un caso muy especial y es el hecho de que ellos direccionan a los usuarios con su canal de distribución en los distintos países, así como una parte de su página está destinada a captar nuevos clientes, ya sea nacional o internacionalmente. Si una persona está interesada en distribuir productos de ellos lo que se hace es que se llena una forma con algunos datos de la compañía como lo son nombre, dirección, teléfono, etc. Y posteriormente se ponen en contacto con uno para entrar en detalle sobre el contrato de distribución.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> <http://www.pdi.com>

<sup>9</sup> <http://www.xante.com>



*Day Internacional.*

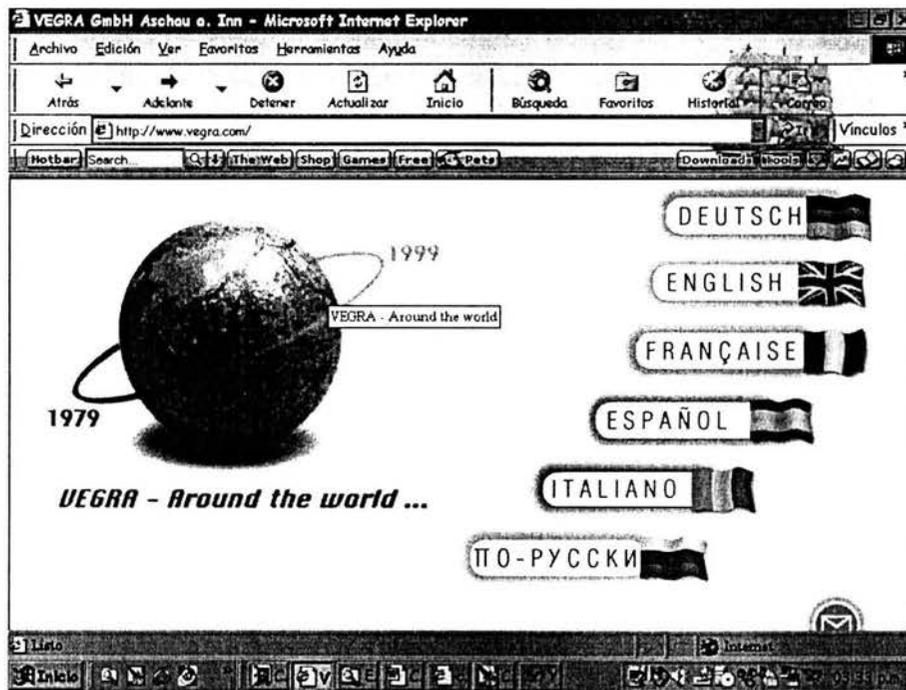
Day si tiene un sistema de atención y acceso a distribuidores, con Day si se da una integración de comercio electrónico a nivel distribuidor.<sup>10</sup>



<sup>10</sup> <http://www.dayintl.com>

Vegra.

Vegra cuenta con una página de información completa y total de sus productos presentando las especificaciones técnicas de los mismos. No presenta ninguna opción de compra en línea.<sup>11</sup>



Shinohara.

Shinohara también cuenta con una estrategia de comercio electrónico, como la compañía es japonesa tiene la opción de manejar japonés o inglés. También el usuario debe registrarse para poder acceder a tener una distribución por medio del comercio electrónico.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> <http://www.vegra.com>

<sup>12</sup> <http://www.shinohara.com>



PTE.

No tiene página hasta estos momentos en Internet.

En resumen, algunos de los proveedores tienen presencia en la red, pero la mayoría no ha entrado a un esquema de comercio electrónico, si acaso Sunchemical, PDI, Amergraph y Day International pudieran entablar una relación de *e-commerce* con Alpha.

Lo que es un hecho y sobretodo basándose en la parte de la cadena de distribución, que resulta de gran consideración que los proveedores deben tener visibilidad de los pedidos importantes que estén por cerrarse, así como de los requerimientos de su producto que se tengan. Incluso cabe la posibilidad de conseguir nuevos proveedores, ya sea nacionales o extranjeros, con los que le convenga a la compañía hacer negocio.

Las relaciones que se deberán mantener con los proveedores bajo este esquema deberán ser las siguientes:

- Conocimiento de los volúmenes esperados de consumo en los siguientes 3 meses;

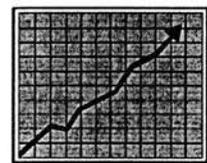
- Monitoreo de niveles de inventario sobre productos que se sigan necesitando manteniendo un stock mínimo.;
- Reabastecimiento de productos de consumo frecuente sin necesidad de la colocación de órdenes de compra;
- Tiempo de respuesta para surtir un producto en mutuo acuerdo con la compañía (saber de antemano cuánto tiempo el proveedor tardará en surtarnos el producto, esto con el fin de no afectar a los clientes);
- Incluso la factibilidad de embarcar en algunos casos directamente algún equipo (en especial maquinaria) al cliente final (con autorización de la compañía) y enviando la factura de ellos a las oficinas de Alpha.

Deberá llegar el momento y en base a las tecnologías de información, en que toda la cadena de abastecimiento que tiene la compañía, tenga la información de los requerimientos de la organización y así mismo, inclusive se pueda mandar asesoría para con los usuarios finales, como un servicio de apoyo a Alpha y su cadena de distribución.

En este punto y de igual forma, se deberá tomar ventaja de los tratados comerciales que se tienen firmados con los diferentes países, para ver que le resulta más barato a la compañía, sin descuidar las necesidades del cliente. Recordemos que actualmente se tienen proveedores japoneses, alemanes y norteamericanos.

#### **4.3.3 Planeación de los Recurso de la Organización (ERP) aplicado.**

Como se vio anteriormente, un sistema ERP es un módulo que optimiza la planeación de los recursos de la organización. De hecho, cuando se inicie la fase de implantación de los sistemas y estrategias de e-busines, este módulo es el primero que se debe implantar, ya que hay que eficientar y estar bien dentro de la empresa para poder posteriormente estar bien exteriormente. El decir “estar bien” significa contar con procesos y sistemas eficientes que permitan lograr una satisfacción total de los clientes tanto externos como internos. Esto es un cambio general de los procesos, estructura y conducta de la misma.



**ERP**

El sistema ERP deberá tener los siguientes módulos: Recursos Humanos, Inventarios, Facturación, Compras, Ventas, Cuentas por Cobrar y por Pagar, adicionalmente de una interacción con el sistema CRM Y SCM.

En este punto las fuerzas culturales, competitivas, tecnológicas y político-legales habrán cambiado de cómo las conocemos hoy en día. Un factor es importante: el hecho de que la confianza de la población en general hacia las transacciones electrónicas sea más grande, Internet ya no será una novedad ni un lujo, sino que por el contrario pasará a ser una necesidad y un factor fundamental para la reducción de costos y una mayor satisfacción de los clientes.

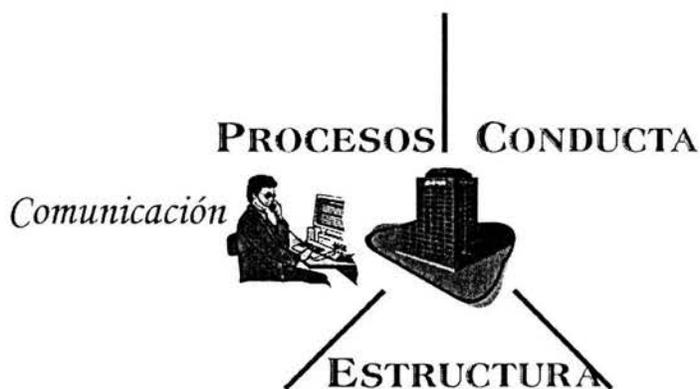


**Procesos.**

**Proceso de comunicación.**

Dentro del proceso de comunicación se verá ampliamente favorecida la implantación y uso masivo del e-mail dentro y fuera de la compañía. Dentro de la compañía se conseguirá tener un mayor grado de comunicación entre las diversas áreas de la misma. Para el exterior se tendrá una comunicación más fluida con proveedores, distribuidores y clientes.

*Proveedores:* con los proveedores se podrá tener una comunicación lineal incluyendo a aquellos que no se encuentran dentro del país. También se podrán colocar, ya sea a través de la página Web o del e-mail los pedidos que se realicen con ellos.



*Distribuidores y Clientes:* en lo que respecta a los distribuidores, encontramos que de igual forma que con sus proveedores, los distribuidores de Alpha podrán colocar pedidos ya sea por medio del Web o de un e-mail. También cabe señalar y en apoyo a lo visto en el capítulo II, la herramienta del correo electrónico es una parte fundamental del Call Center (que es el área a la que va a migrar la parte de telemarketing).

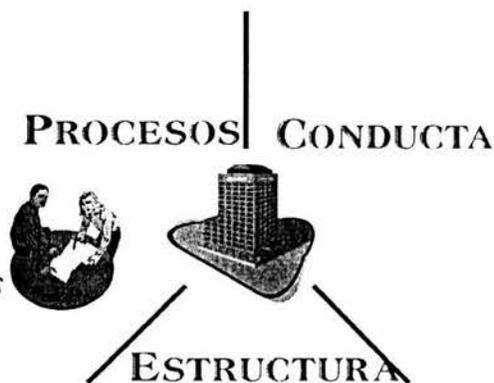
**Proceso de Toma de decisiones.**

Este proceso se verá afectado debido a que la información se tendrá disponible a partir de la generación de bases de datos de las soluciones CRM y SCM. Igualmente por la información generada por las aplicaciones que se dediquen a soportar el sistema ERP, dentro de los diferentes procesos de la organización.

Con dicha información será más fácil la toma de decisiones y en algunos casos, será casi automática, además de que se permitirá descentralizar en gran medida las decisiones y autorizaciones que se concentraban en la gerencia o en la subdirección. De esta forma se puede reaccionar de una manera más rápida a las condiciones imperantes del mercado.

En el caso del área de compras, las autorizaciones que se tienen que

*Toma decisiones*



realizar por parte de la gerencia se verán disminuidas en cuanto se vea el manejo de inventario semanal para volver a surtir los faltantes del almacén.

Para crédito y cobranzas les permitirá ver que tan moroso es un cliente, así como la ampliación o reducción de la línea de crédito.

Para el área de ventas, se presenta una gama muy amplia debido a que, como se tiene un conocimiento más específico del cliente (utilizando la información que nos arrojan las herramientas de personalización) se facilita la decisión sobre qué productos y cómo vendérselos al cliente. En este aspecto se le pueden ofrecer dos o tres líneas de productos que estén relacionadas dentro del proceso de producción de offset.

Para el área de Almacén, y en lo correspondiente al reabastecimiento del mismo, se verán bastante beneficiados debido a que se podrán implantar puntos de reorden en base a la información que se genere por parte del sistema ERP para administración de inventarios. Además y en los casos del resurtido automático que se implante con el proveedor, la toma de decisiones será mucho más sencilla ya que sólo se considerara la rotación de inventario, el ciclo de vida del producto y la misma disponibilidad de los proveedores.

Con lo referente al área de compras el proceso se verá modificado igual que en los casos anteriores con base a la información que se tenga de los diversos proveedores que pueden proporcionar sus servicios a la compañía, ya sean nacionales o internacionales.

Recordando los pasos del proceso de toma de decisiones, el modelo de *e-business* va a permitir establecer metas y objetivos concretos y no como los que se tienen hoy en día en donde, por ejemplo, en el área de ventas sólo se les dice a los vendedores que vendan pero no hay una cuota de ventas como tal y lo mismo sucede con los distribuidores en donde sólo se les amenaza con quitarles la distribución si no “venden mucho” pero no hay una cuota como tal. De igual forma se podrán identificar los problemas de una manera más rápida gracias a la información que se tendrá disponible. Se podrá detectar a través del modelo de CRM, problemas con los clientes, ya sea por cuestiones de insatisfacción o

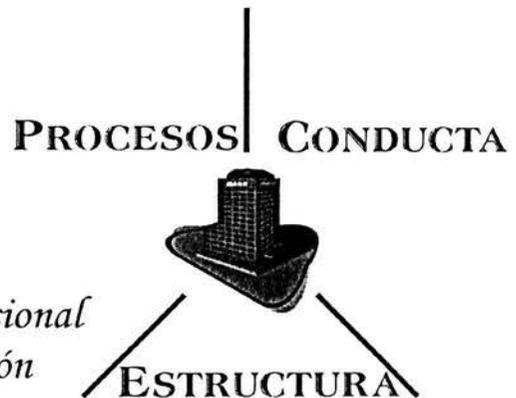
incluso si recurrentemente se están convirtiendo en morosos. Con toda la información que proporcionen los módulos de CRM, ERP o SCM le será más fácil a la gerencia tomar las decisiones ya que incluso dichos módulos podrán sugerir algunos planes de acción.

**Proceso de carrera profesional y socialización.**

Para que todo este proceso tenga éxito, es por demás obvio que la gente que trabaja dentro de la empresa deberá estar comprometida con la misma, pero no sólo eso, también la empresa debe estar comprometida con los trabajadores, por lo que será necesario comenzar un plan de carrera para los empleados, así como el preparar no sólo a la gente de ventas, sino también a la gente de almacén y administración.



*Carrera Profesional  
Socialización*



**Estructura.**

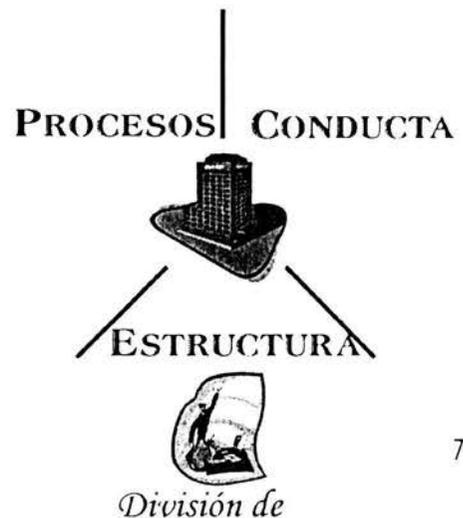
**Diseño de la organización.**

Dentro de este punto se procederá a implantar un cambio fundamental con enfoque al cliente. Se deberá concebir una organización electrónica como tal, teniendo como base un área de soporte o informática, la cual se encargue de dar servicio a los distintos sistemas y módulos, bajo los cuales operen las soluciones, así como atender a los diversos usuarios de la compañía.



**División de la mano de obra.**

Con este respecto, la compañía se verá beneficiada en el sentido de especialización por los distintos módulos que se implanten: administración de personal, nóminas, contabilidad, administración



de ventas, inventarios, etc. De igual forma se facilitarán las tareas para los empleados.

El área de ventas deberá dividirse en cuanto a la atención de usuarios finales o distribuidores. Mientras que también deberá existir una especialización entre vendedores de maquinaria y vendedores de producto de consumo. De esta forma la manera de vender a los usuarios finales se verá beneficiada ya que se allegarán a ellos equipos de ventas y no solamente vendedores sino que también la parte de soporte (si es que el cliente lo requiere) o de facturación, así como asesorías en el caso de clientes morosos o con poca solvencia para buscar de forma conjunta soluciones a su situación y no caer en alguna imposibilidad de poderles surtir producto por falta de pago.

### **Departamentalización.**

En cuanto a departamentalización podremos encontrar, en base a las áreas funcionales lo que sería: un área financiera, otra de mercadotecnia, administración general y producción. El actual departamento de ventas quedaría inmerso dentro del área de mercadotecnia. Contabilidad quedaría dentro del área financiera, mientras que compras y un nuevo departamento de personal quedarían dentro del área de administración general. El almacén seguiría dependiendo del área de producción con la diferencia de que la parte de facturación la pasaría al área de administración de ventas. Esta última tendría un doble reporte: Al gerente de ventas, así como al gerente de administración.



### **Intervalo de control.**

El intervalo de control se verá ampliado debido a que como muchas cosas estarán ya predeterminadas por los sistemas, será más fácil controlar a la organización como tal. Aunque el número de empleados se verá



incrementado por el volumen que alcance la operación no se requerirá de muchos supervisores para controlarlos.



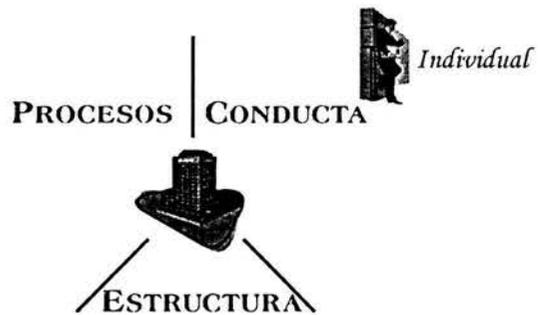
**Delegación de Autoridad.**

En este respecto la compañía será beneficiada ampliamente, ya que, partiendo de los límites que los límites que se implanten en los sistemas de información, va a ser posible que los empleados tengan la posibilidad de tomar decisiones dentro de los parámetros establecidos y sólo exclusivamente en los casos que sean decisiones fuera de proceso entonces si será factible que la gerencia o la dirección intervengan.

**Conducta.**

**Conducta Individual.**

La conducta individual se verá afectada, en el sentido de confiar más en la tecnología y dejar que esta trabaje para uno. En algunos casos no será necesario asistir todos los días a la oficina (sobretudo con el creciente incremento en el tráfico), ya que se podrá trabajar desde la casa de los empleados en algunos casos manteniendo comunicación vía e-mail o video conferencia. En este sentido también el nivel gerencial y la dirección se encontrarán con el cambio de paradigma sobre que a pesar de que los empleados (o ellos mismos) se encuentren en sus casas se encontrarán trabajando, teniendo la ventaja con esto de una reducción de costos en cuanto a ahorro de luz, teléfono, etc.



**Conducta de grupos.**

Los grupos de la organización se verán modificados en el sentido de que aunque la tecnología les facilitará sus tareas, deberán integrarse y trabajar más en equipo. Como se mencionó anteriormente, no sólo los vendedores deberán integrarse como tal hacia el cliente, sino que también lo harán las áreas que participen y que forzosamente afecten la satisfacción del cliente.



Por ejemplo la parte de embarques deberá entender los horarios, información y sistemas que requiere o tiene el usuario final o distribuidor para poder recibir el producto. La parte de cuentas por pagar y el área de compras se enfocarían también a entender los procesos de los distribuidores y el cómo

se verán ellos afectados con lo referente a la distribución de los productos.

#### 4.4 Otra propuesta de solución

Con el fin de no dejar de lado y cerrar al lector con la iniciativa propuesta, se puede seguir el camino tradicional que utilizan las consultorías y compañías que se dedican a la implementación del *e-business*, pero con un enfoque totalmente informático, y no difieren en los pasos de implantación a nivel sistema:

- Inicialmente se establece en la compañía la instalación de un sistema ERP, definiendo los requerimientos de información de cada proceso. Empresas como SAP, Oracle o People Soft, en el entendido y bajo la filosofía de que el proceso de implantación debe ser de adentro hacia fuera, afectando todas las áreas funcionales de la organización (mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, administración y producción, por ejemplo);
- El segundo paso depende de la estrategia que prefiera la compañía. Pueden buscar establecer un sistema de CRM, o pueden optar por implantar el sistema de SCM;

- Si se opta por comenzar con el sistema CRM, lo que se buscará será tener un acceso mayor para con los clientes directos como con el canal de distribución que se tenga. Se establecen procesos para la captación de pedidos en la red, así como el establecimiento de bases de datos sobre los clientes que entren en el sitio;
- Si por el contrario se busca comenzar con un sistema de SCM, lo que se buscará será tener un mayor acercamiento con los proveedores, en donde se establece una comunicación a detalle de pedidos, y puntos de entrega a partir de sistemas automatizando la función de compras y logística para la entrega de los insumos o productos que requiera la compañía.

La implantación de esta solución comenzaría de inmediato, pero se cuenta con la desventaja de que las condiciones del mercado nacional y mundial actuales no son muy favorables, aunado con una inversión inmediata en compra de equipo de cómputo nuevo que soporte dichas aplicaciones, así como de la compra de dichos sistemas.

A excepción de Oracle, SAP y People Soft, que cuentan con los tres tipos de soluciones (ERP, CRM y SCM), las demás compañías como Siebel, I2, J. D. Edwards o Microsoft por ejemplo, sólo brindan algunas aplicaciones de los módulos (ERP, CRM y SCM) o en el mejor de los casos uno o dos módulos completos.

Existen programas de fabricación nacional que salen mucho más baratos que las soluciones de los grandes corporativos, pero las características que tienen son muy limitadas (mala comunicación entre sus componentes por ejemplo) y se suele tener problemas de configuración con las máquinas o con otros sistemas informáticos.

#### **4.5 Evaluación.**

En este punto es importante señalar una cosa: la evaluación no es sobre si funciona el modelo de negocio de *e-business* (negocio electrónico), dado que como se mencionó en el capítulo II, dicho modelo si funciona. Prueba de esto, son los 17 millones de dólares en ventas que tiene la compañía Amazon.com con un crecimiento del 34% mensual, por

ejemplo. Por lo que la evaluación de la propuesta de solución se centrará en los siguientes puntos:

En cualquiera de las dos soluciones que se escojan y debido que, a fin de cuentas la implantación de los sistemas ERP, CRM y SCM corresponde totalmente a la compañía con la que se adquiriera la solución se deberá evaluar:

La comunicación interna entre los 3 módulos teniendo como resultado cero problemas de compatibilidad y conectividad entre estos (es posible que se presenten problemas por cuestiones de saturación de la red o espacio en la unidades de almacenamiento de la información);

En el módulo de CRM quien es el parámetro de si está funcionando son los clientes. Mediante encuestas que estén disponibles en la red se determinará:

- ¿Es fácil la parte de reclamaciones?
- ¿Se cumplen con los compromisos de entrega pactados?
- ¿Cómo es para ellos el proceso de colocación de pedidos?
- ¿Se tienen todos los productos que ellos necesitan?
- ¿Se está cumpliendo con la cuota de ventas establecida para este modelo de negocio?

En cuanto a la interacción con los proveedores (SCM) la evaluación de si está funcionando o no esta herramienta se determinará por:

- Niveles de Inventario;
- Tiempos de entrega contra entregas cumplidas por los proveedores;
- El porcentaje del número de veces que tanto los proveedores y la compañía como el canal de distribución cumplió con requerimientos urgentes por parte del cliente.

Con lo referente a las aplicaciones internas (ERP) que son la parte medular para que toda la solución funcione, los aspectos más importantes a evaluar son:

- Nivel de productividad por área funcional y al final de toda la compañía;

- Nivel y tendencia de los gastos que se realizan dentro de la organización;
- ¿Los reportes para la toma de decisiones están disponibles en el momento que se requieren?;
- Liquidez de la compañía;
- ¿Las cuotas de los vendedores se cumplen?;
- Porcentaje de la cartera vencida en comparación con la cartera corriente;
- Errores u omisiones del sistema.

También, se debe considerar el número de excepciones que impliquen realizar algo fuera de las aplicaciones instaladas por que el sistema no lo permite. Esta medición se realizará por mes y con esto se determinará si los requerimientos que se establecieron previamente para la instalación de los sistemas se cumplieron, si hizo falta algo dentro de la solución o si simplemente la solución no cumple con las expectativas de la compañía (aunque esto se analizó cuando se escogió al proveedor informático de la solución).

Adicionalmente para la solución propuesta inicialmente, las medidas de evaluación se detectarán a través de Auditorias administrativas en las cuestiones de procesos y estructura.

Para el ámbito de conducta dentro de la organización es un tanto cuanto más difícil de determinarla. Se podrán tener índices como el de rotación de personal o nivel de satisfacción o quejas de los empleados, en cuanto al esquema propuesto.

Si en algún momento determinado se comienzan a realizar actividades, procesos o se crea una estructura que no esté dentro de lo establecido en la solución instalada, se deberá analizar la razón o razones por las que no se puede incluir esa situación dentro de la solución ya que al final de toda la implantación, las actividades y reportes de toda la organización deben estar en línea.

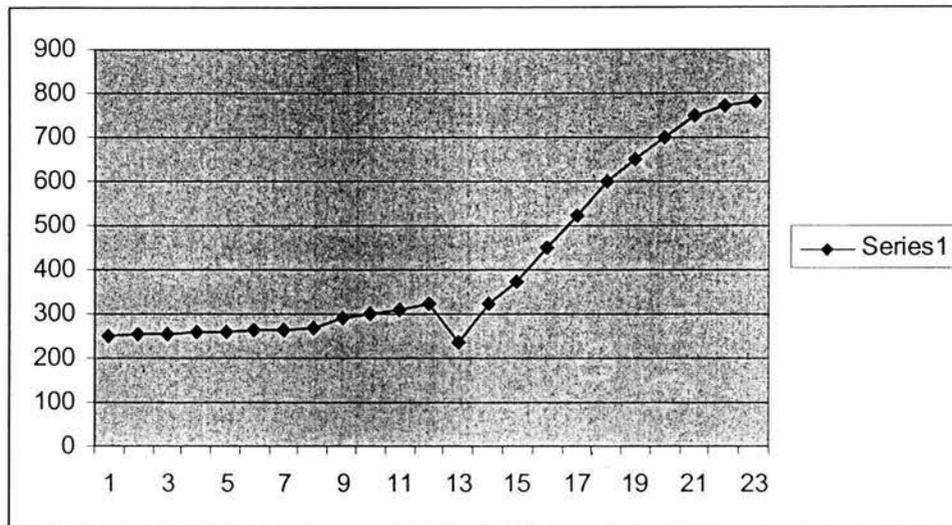
Finalmente, antes de pasar a la siguiente fase de implantación propuesta, se debe revisar lo realizado en la parte anterior. Se verificará que se este cumpliendo con lo propuesto y en todo caso qué ajustes o mejoras se pueden hacer en esos momentos.

En este punto es importante señalar que la parte de la inversión requerida para la implantación del modelo completo, esta dada de la siguiente forma:

Hardware	150,000 pesos (un servidor y seis computadoras)
Software	35,000 pesos (El Solomon de Microsoft)

Esto se puede financiar a través de consultorías como Boston Leasing, Arrendadora Banamex o HP Operations, las cuales cobran entre el 8% y el 12 % para financiar equipos de tecnología de información. La mejor para financiamiento seria por medio de HP Operations ya que ofrece el interés mas bajo del mercado.

En comparación con la inversión requerida, podemos dividir los beneficios en 2 grandes vertientes. La primera está en función de los costos ahorrados a la compañía, por la optimización de su gestión administrativa, por ejemplo el ahorro en llamadas de larga distancia, se irían en proporción desde un 50 hasta un 75% de ahorro por llamada, dependiendo del lugar a donde se coloquen los pedidos. De igual forma el envío de cotizaciones, y productividad de la gente se verá afectado sustancialmente por la optimización de los recursos que proporciona la herramienta de ERP. La segunda esta en función del incremento de las ventas. Recordemos que en el capítulo tres se menciona que el promedio de ventas mensual ascendía a doscientos cincuenta mil pesos mensuales. Pues bien, basándonos en los crecimientos de empresas como Amazon, así como el crecimiento estimado para el país sobre el incremento de transacciones electrónicas, nos da un crecimiento del 214% en dos años. Si se viera esto de forma lineal, representaría un crecimiento de casi el 9% mensual, pero realmente, durante los primeros diez meses, crecimiento llegara apenas a un 16%, teniendo una caída a fin de año por la baja de la actividad de la mayoría de las empresas en esta época. A partir de Febrero del segundo año se comenzara a incrementar mas drásticamente el volumen de ventas, provocando con esto que para finales del segundo año, el crecimiento llegue a los niveles arriba mencionados. (ver gráfica siguiente)



Para lograr las mejoras y las metas de crecimiento inherentes al e-business, se debe formular estrategias enfocadas al e-business que conviertan la jerga y el despliegue publicitario en ventajas tangibles. La medida del éxito o del fracaso estará en base a la rapidez con que la empresa responda a las fuerzas que están conformando el panorama de los negocios

## Conclusiones

Dentro de la investigación presentada, se llega a la conclusión de que si es factible el establecimiento del modelo de negocio de *e-business*.

Un entorno de constante cambio se ha vuelto cotidiano en el día a día de las organizaciones, de aquí se desprende la importancia de sinergizar tanto con proveedores como con consumidores gestando alianzas estratégicas que les permitan responder más rápidamente y de una manera eficiente y efectiva a las demandas de dicho entorno.

Lo que es importante señalar es que se garantice la comunicación entre los diversos módulos de toda la solución de e-business, ya que en muchas ocasiones se pierde el foco y el sentido del porque se está haciendo o desarrollando la aplicación, trayendo como resultado sistemas independientes que lo único que provocan es el retrabajo entre los empleados de las compañías, debido a que tienen que ingresar manualmente la información de un sistema a otro, en lugar de que la información pase en automático.

Se sugiere se tome la implantación de tres fases de solución debido a que normalmente cuando hablamos de implantar cualquier modelo de negocio electrónico, normalmente sólo se toma en cuenta la parte de informática de la compañía, pero se deja de lado a la administración en general. Partiendo de conducta organizacional, procesos y estructura, se prepara a la organización para el cambio que se propone en el presente estudio.

La parte administrativa debe trabajar a la par con quien instala y desarrolla la solución informática con el fin de que estén alineados, la estructura, los procesos, los sistemas de la compañía.

Si bien en estos momentos la implantación de un modelo de *e-business* o *e-commerce* no es del todo viable para la mayoría de las compañías de nuestro país. Si es importante

encaminar esfuerzos y preparar la mentalidad de las mismas para poder enfrentar el reto que conlleva la globalización y el constante avance de la tecnología.

México presenta una oportunidad de internacionalización para sus empresas como ningún otro país, debido a que cuenta con un mayor número de tratados comerciales firmados a nivel mundial.

Un obstáculo que se encontró es que las compañías y los autores en sus inicios no terminaban de tener claro qué era *e-business*, *e-commerce* o *e-services*. El esquema utilizado aquí, con las aplicaciones de CRM, ERP y SCM es el estándar en toda la industria básico para poder decir que se tiene una estrategia de *e-business*.

La estrategia de *e-services*, propuestas por HP Invent, es más un producto de la mercadotecnia que un paso adicional en la evolución de las transacciones electrónicas, puesto que la solución ofrecida por esta compañía, no difiere en esencia de lo que propone el resto de la industria como estrategia de *e-business*.

El modelo de *e-business* no es ni por mucho una solución a todos los problemas de las empresas pero si podemos identificar los siguientes beneficios:

- Gran reducción de costos en todos los procesos de la organización;
- Un acceso mayor tanto para compradores como para vendedores a un costo relativamente bajo;
- En el caso de ventas a usuarios finales a nivel de minorista (que sería la mayoría de los casos para productos de consumo) permite tener una mayor liquidez a la compañía ya que se cobra antes de entregar el producto;
- Facilita la información que la dirección requiere para la toma de decisiones;
- Es una estrategia a largo plazo;

En todo lo que respecta a la cadena de distribución, se consigue una mayor integración entre proveedores, distribuidores y al usuario final, teniendo como resultado un

involucramiento total en toda la cadena de abastecimiento para así trabajar mano a mano, uno a uno, con los clientes.

Principalmente dentro de los módulos de CRM, se consigue un acercamiento para la comprensión de las necesidades de los clientes e inclusive permite entender los problemas y obtener sugerencias claves para poder satisfacerlos y atenderlos mejor, para así conseguir relaciones a largo plazo, en donde tanto vendedor como comprador, establezcan acuerdos ganar-ganar siendo lo más asertivos posibles, poniendo en práctica la escucha empática con lo que se facilita el poder alcanzar este tipo de relaciones.

Finalmente y con el objeto de responder a las preguntas planteadas para el presente estudio, se considera que en estos momentos, la solución para la empresa estudiada es que sí es factible implantar la propuesta de *e-business*, realizando la implementación de dicho modelo de negocio de una forma gradual, documentando inicialmente los procesos clave de las áreas de compras, ventas, producción y almacén, para posteriormente involucrar al resto de la organización. Es importante señalar que debido a la situación económica de nuestro país, la implementación del modelo de negocio de *e-business* se puede llevar de una forma planeada, no estando tan presionados por cuestiones de tiempo, debido a que no se ha masificado el uso de este tipo de tecnología entre la mayoría de la población.

La implantación de este modelo de negocio si bien debe ser impulsada por los niveles directivos de la compañía, también debe ser soportada por sus niveles operativos permitiéndoles participar en todo el proceso con el fin de lograr una sinergia positiva que asegure su éxito.

El mayor reto constituye en lograr ese cambio de cultura, poco a poco se va haciendo mucho mas común el uso de tecnologías de *e-business* en la vida diaria. Lo importante es que la implementación se haga de una forma planeada y estructurada tomando en cuenta procesos, estructura y gente de la compañía, aprovechando sus fortalezas y fijando bien la dirección hacia la cual se quiere ir, y repercutiendo en beneficio del usuario final.

Son las personas de la organización de quienes depende el éxito o fracaso de este modelo de negocio. Si se piensa que las herramientas tecnológicas o los procesos modificados o los cambios de estructura por si solos van a ser quienes hagan que el modelo funcione, se vive en el error. El cambio de cultura que representa entrar a la era de la información debe darse a un nivel de hábitos de los trabajadores. Desde acostumbrarlos a usar el correo electrónico como una herramienta para facilitarles el trabajo, hasta el confiar en las transacciones electrónicas que ellos lleven a cabo, quitando miedos o tabúes sobre si “el sistema se equivoca”.

Este punto de cambio cultural debe ser estudiado con mayor profundidad surgiendo en este punto la pregunta ¿Es la tecnología en una organización la que determina la conducta de los individuos y la modifica, o son los individuos quienes determinan como comportarse ante dicha tecnología?

El tipo de administración que se lleve (ya sea calidad total, administración por objetivos, etc.) es independiente del modelo de negocio de *e-business*, las aplicaciones de dicho modelo son las que se alinean al tipo de administración, son herramientas que ayudan a ser a la compañía más productiva, determinan parámetros que deben ser cumplidos por el personal, como por ejemplo, niveles de inventario, nivel de productividad o rotación de personal (si estamos hablando del área de recursos humanos).

La era de la información no es una moda pasajera ni algo que se pueda ignorar. Existen fuerzas culturales, tecnológicas, políticas, económicas, que están presionando no sólo a los países, sino también a las organizaciones para entrar en una economía global. El negocio de Internet es el primer paso de muchos en el camino hacia un mundo interconectado. Podemos hablar de realidades virtuales o ambientes en tercera dimensión, en donde cualquier individuo podrá estar en contacto con la organización en la que trabaje a través de la red.

La información que se obtiene de las distintas aplicaciones de los módulos de CRM, ERP o SCM, tiene que utilizarse para facilitar la toma de decisiones, de lo contrario,

ninguna información que se obtenga servirá si no tiene alguna aplicación o uso útil para la organización convirtiéndose en un gasto innecesario.

## Bibliografía

- Amador Monroy, Gerardo Alberto. Comercio Electrónico: Aspectos a Considerar.  
Intermanagers.com
- Amor, Daniel. E-business. Claves para trabajar y vivir en un mundo interconectado.  
Editorial Prentice Hall. Primera edición. México, 2000
- Cabrera, Marcelo. E-commerce vs. E-Business: confusiones peligrosas. Intermanagers.  
Agosto 2000
- Covey, Stephen R. Los 7 hábitos para la gente altamente efectiva. Editorial Paidós.  
México, 2000
- Cunningham, Michael. Lo Fundamental y lo más efectivo acerca del E-commerce.  
Editorial Mc Graw Hill. Primera edición. México, 2001
- Franklin, Benjamín. Auditoría Administrativa. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición  
México, 2001
- Gibson, James. Las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. Octava edición. México  
1998.
- González Lara, Mauricio. Comercio Electrónico, más allá de la tormenta.  
Intermanagers.com
- Feeny, David. Aprovechar la oportunidad electrónica. Revista Gestión de Negocios. Vol.  
Uno, Número seis. Nov-Dic 2001. pp 50 - 58
- Hellriegel, Don. Administración. Thompson Editores. Séptima Edición. México 1998
- <http://business.guadalajara.gob.mx/leyes/leyese.html> Resumen de tratados comerciales con

otros países

<http://www.intermanagers.com.mx/indexMEX00.html> Resumen de entrevista realizada a Kenchi Omahe sobre Globalización. México 2002

<http://www.lafacu.com/sintesis/lamision.htm> Resumen del libro Albrecht, Karl. La Misión. Editorial Paidós Editores. 1996

Ishikawa, Karou. ¿Qué es el control de calidad total?. Grupo editorial Norma. Colombia 1992

López Gastelum, Silvia. Integración de la cadena de valor: Pieza clave en el e-business. Intermanagers.com

Morales, Eduardo. Como hacer ventas en Internet. Editorial Monarca. Primera edición México, 2000

Mundt, Kevin. Global o no global. Revista Gestión Volumen 3 No. 5 Septiembre- Octubre 1998. España

Senge, Peter. La quinta disciplina en la práctica. Editorial Granica. Primera edición. España 1998

Seybold, Patricia. Customers.com. Editorial Times Business. Primera edición. Usa 1998

Thompson, Arthur A. Strategic Management. Editorial Mc Graw Hill. Décima Edición. USA 1998

Tjan, Anthony. Finally, a way to put your Internet Portfolio in Order. Harvard Business Review. Volumen 79 No. 2. Febrero 2001

Yin, Roberto. Case Study Research. Editorial Sage Publications. Séptima edición. Usa  
1991

## Referencias de Internet

<http://cdnow.com>

<http://www.amergraph.com>

<http://www.autobytel.com>

<http://www.chemcochemical.com>

<http://www.dayintl.com>

<http://www.ediciones-deusto.es/oficina/oidscrm4.cfm>

<http://www.gssgraphics.com>

<http://www.gzapata.com>

<http://www.hp.com>

<http://www.ibm.com>

<http://www.metalgamica.com.br>

<http://www.more.cl/crm.htm>

<http://www.netmarket.com>

<http://www.offsetblanket.com>

<http://www.pdi.com>

<http://www.pronet-ise.com/erp.htm>

<http://www.shinohara.com>

<http://www.sunchemical.com.mx>

<http://www.travelocity.com>

<http://www.trimagic.es/zonacrm.htm>

<http://www.vegra.com>

<http://www.xante.com>



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/EG/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Luis Roberto Guanes García**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dra. Nadima Simón Domínguez	Presidente
M.B.A. María Antonieta Martín Granados	Vocal
Dr. Abel Giraldo Giraldo	Vocal
M.A. Miguel Ángel Reta Martínez	Vocal
M.A. María Teresa Muñoz García	Secretario
M.P. Patricia Ibarguengoitia y Rentería	Suplente
Dr. José Vili Martínez González	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e

"Por mi raza hablará el espíritu"

Cd. Universitaria, D.F., 23 de septiembre del 2004.

El Coordinador del Programa

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

MGG