

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY**



**CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES PARA LA
IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE UNA TIENDA VIRTUAL**

TESIS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN**

ALEJANDRO MELCHOR LEÓN

DICIEMBRE 2000

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**
CAMPUS MONTERREY



**CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN
EXITOSA DE UNA TIENDA VIRTUAL**

TESIS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

ALEJANDRO MELCHOR LEÓN

DICIEMBRE DE 2000

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**
CAMPUS MONTERREY

DIVISIÓN DE GRADUADOS EN ELECTRÓNICA, COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y
COMUNICACIONES

PROGRAMAS DE POSGRADO EN ELECTRÓNICA, COMPUTACIÓN, INFORMACIÓN Y
COMUNICACIONES


Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis del Ing.
Alejandro Melchor León sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado
académico de maestro con especialidad en:

ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN


Comité de tesis:



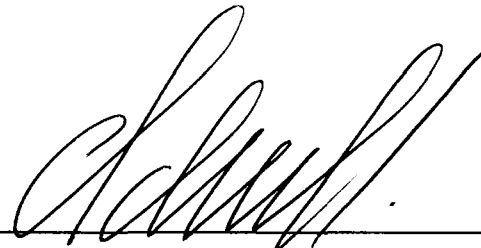
David Ángel Alanís Dávila, PhD.
ASESOR PRINCIPAL



Luis García-Calderón Díaz, PhD.
ASESOR SINODAL



Ana Mariela Quiroga Treviño, MDO, MA
ASESOR SINODAL



Carlos Scheel Mayenberger, PhD.
Director de los Programas de Posgrado en Electrónica,
Computación, Información y Comunicaciones
DICIEMBRE DE 2000

**“CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES PARA LA
IMPLEMENTACIÓN EXITOSA DE UNA TIENDA VIRTUAL”**

POR

ALEJANDRO MELCHOR LEÓN

TESIS

**Presentada a la División de Graduados en Electrónica,
Computación, Información y Comunicaciones
Este trabajo es Requisito Parcial
Para Obtener el Título de**

Maestro en Administración de Tecnologías de Información

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY**

DICIEMBRE DE 2000

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la oportunidad de nacer y vivir dentro de una familia hermosa, por haberme enseñado que las cosas que realmente valen la pena cuestan trabajo, por haberme permitido nacer en este país y confiar en su existencia

A mis padres, el Prof. Luis Melchor Jerónimo y Luz María León de Melchor, por el ejemplo que me han dado, por enseñarme que en la vida existen altibajos pero que con voluntad y esfuerzo pueden ser superados, por haberme dado su confianza y la oportunidad de estudiar una carrera y ahora una maestría, por todo el amor que he recibido de ellos.

A mis hermanas Liliana y Luz María por su apoyo incondicional, las llamadas telefónicas y las pláticas constantes a través del Internet, por brindarme su cariño, amor y comprensión y recibirme en casa como si el tiempo no hubiera pasado.

A todas las personas que contribuyeron a la realización de esta tesis.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor el Dr. David Alanis, por las ideas y su apoyo, por el buen estado de ánimo que mostró siempre.

A mis sinodales, el Dr. Luis García-Calderón y la Lic. Mariela Quiroga por la disposición que mostraron, el tiempo que dedicaron a la revisión de esta tesis y los comentarios constructivos que hicieron.

A María Elena García Escobar por el apoyo invaluable que me proporcionó para la realización del capítulo 5, por el tiempo, dedicación y cariño que siempre demostró durante la realización de la tesis.

A mis amigos que me proporcionaron información fundamental para esta tesis entre ellos: La Lic. Gloria María Aguilar Moreno, el Lic. José Vladimir Burgos Aguilar y el Ing. Stephan Buhr.

A la Lic. Priscila Herrera y el Sr. Juan Pablo Espinosa por su espíritu de colaboración y la información que me proporcionaron de sus empresas.

RESUMEN

El desarrollo explosivo de la red mundial conocida como Internet ha proveído nuevas formas de hacer negocios, uno de ellos es el de negocio-a-consumidor. Las características organizacionales de las empresas que han colocado sus tiendas en línea ha provocado que se establezcan estrategias nuevas para poder competir eficazmente en este nuevo medio. Se han experimentado con diversas estrategias y características organizacionales con el fin de crear un negocio redituable basado en el Internet, sin embargo, estas no siempre han tenido éxito. El empleo de técnicas tradicionales adaptadas a la nueva tecnología es característico de las tiendas virtuales y los casos de éxito enumeran estas características. Aspectos organizacionales como son los servicios, el abastecimiento, la mercadotecnia, la logística de despacho y las alianzas estrategias son quizás los factores más importantes para el éxito de un negocio de este tipo.

La infraestructura necesaria para incursionar en este medio se divide en dos partes: la infraestructura que necesita tener la empresa y la infraestructura necesaria por parte de los clientes.

Los clientes aún no están dispuestos a adquirir productos que no pueden ver o tocar, pero la falta de productos localmente propicia la mayor parte de las compras a través del Internet. A pesar de los esfuerzos no se ha podido establecer una logística de distribución que permita a los clientes estar contentos con la experiencia de adquirir productos a través de Internet y los productos que se pueden obtener localmente no son obtenidos por medio del Internet.

Los canales de mercadotecnia que los clientes de tiendas virtuales consideran más efectivos son principalmente los tradicionales, pero también está considerada la mercadotecnia en Internet como una fuente importante de promoción.

Para realizar esta investigación, en el capítulo 1 se muestra una introducción al tema de estudio así como las características del documento; el capítulo 2 incluye un panorama de las estructuras organizacionales, tanto las tradicionales como las virtuales; en el capítulo 3 se presentan las consideraciones acerca de la infraestructura para montar una tienda virtual; el capítulo 4 muestra estudios de casos de tiendas virtuales tanto dentro de México como fuera de él; el capítulo 5 consiste en un estudio cuantitativo de un posible mercado meta de las tiendas virtuales; en el capítulo 6 se establecen los resultados de la investigación y, por último, el capítulo 7 incluye las conclusiones de este trabajo así como temas de investigación para trabajos futuros.

Una correcta aplicación de las características organizacionales es indispensable para el buen funcionamiento de las tiendas virtuales, especialmente en la logística de distribución. A pesar de que existen varios modelos para esta característica, las tiendas virtuales que distribuyen productos a todo el mundo se han visto en aprietos para retener a sus clientes, por lo que se aconseja iniciar la distribución localmente y no dejarse seducir por la capacidad del Internet de acceso mundial. Esto es especialmente importante para las empresas pequeñas y medianas pues es necesario contar con la infraestructura necesaria

para hacer llegar el producto a las manos del cliente de tal forma que la experiencia de adquisición de productos a través del Internet sea una experiencia agradable.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTOS.....	V
RESUMEN.....	VI
INDICE DE CONTENIDO.....	VII
LISTA DE FIGURAS.....	XII
LISTA DE TABLAS.....	XV
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	
1.1 Introducción.....	1
1.2 Objetivo.....	5
1.3 Alcances y restricciones.....	5
1.4 Metodología.....	5
1.5 Producto final.....	6
1.6 Organización del documento.....	6
1.7 Conclusión.....	7
CAPÍTULO 2. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	
2.1 Introducción.....	8
2.1.1 Organizaciones grandes.....	9
2.1.2 Organizaciones pequeñas.....	9
2.1.3 Híbrido de organización pequeña/grande.....	10
2.1.4 Características de tamaño y estructurales.....	10
2.2 Estructuras organizacionales tradicionales.....	12
2.2.1 Estructura funcional.....	12
2.2.2 Estructura divisional.....	13
2.2.3 Estructura geográfica (producto/usuario o cliente).....	16
2.2.4 Estructura híbrida.....	16
2.2.5 Estructura matricial.....	18
2.3 Estructuras organizacionales virtuales.....	20
2.3.1 Estructura de red dinámica.....	22
2.4 Conclusión.....	23
CAPÍTULO 3. TIENDAS VIRTUALES E INTERNET	
3.1 Introducción.....	25
3.2 Internet.....	26

3.3 Seguridad.....	27
3.3.1 Paredes de fuego.....	27
3.3.2 Medios electrónicos de pago.....	29
3.4 Tiendas virtuales.....	30
3.5 Infraestructura actual utilizada para administrar Tiendas Virtuales.....	33
3.5.1 Infraestructura requerida por la empresa	
3.5.1.1 Marco de trabajo de aplicación.....	33
3.5.1.2 Servidor de aplicación.....	34
3.5.2 Infraestructura requerida por el cliente.....	36
3.6 Conclusión.....	36

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASOS Y ENTREVISTAS

4.1 Introducción.....	38
4.2 Metodología.....	38
4.3 Fuera de México.....	39
4.3.1 Amazon	
4.3.1.1 Introducción.....	40
4.3.1.2 Servicios.....	41
4.3.1.3 Abastecimiento.....	42
4.3.1.4 Mercadotecnia.....	42
4.3.1.5 Logística de despacho.....	43
4.3.1.6 Alianzas estratégicas.....	44
4.3.1.7 Finanzas	46
4.3.2 Barnes and Noble	
4.3.2.1 Introducción.....	47
4.3.2.2 Servicios.....	48
4.3.2.3 Abastecimiento.....	49
4.3.2.4 Mercadotecnia.....	50
4.3.2.5 Logística de despacho.....	50
4.3.2.6 Alianzas estratégicas.....	50
4.3.2.7 Finanzas.....	51
4.3.3 Dell	
4.3.3.1 Introducción.....	52
4.3.3.2 Servicios.....	53
4.3.3.3 Abastecimiento.....	54
4.3.3.4 Mercadotecnia.....	55
4.3.3.5 Logística de despacho.....	55
4.3.3.6 Alianzas estratégicas.....	56
4.3.2.7 Finanzas.....	57
4.4 En México.....	59
4.4.1 Pc-enlínea	
4.4.1.1 Introducción.....	59
4.4.1.2 Servicios.....	61
4.4.1.3 Abastecimiento.....	61
4.4.1.4 Mercadotecnia.....	62

4.4.1.5 Logística de despacho.....	62
4.4.1.6 Alianzas estratégicas.....	62
4.4.2 Suplaza	
4.4.2.1 Introducción.....	63
4.4.2.2 Servicios.....	64
4.4.2.3 Abastecimiento.....	66
4.4.2.4 Mercadotecnia.....	66
4.4.2.5 Logística de despacho.....	67
4.4.2.6 Alianzas estratégicas.....	67
4.5 El panorama internacional para las tiendas virtuales	68
4.6 El panorama en México para las tiendas virtuales.....	69
4.7 Conclusión.....	70

CAPÍTULO 5. ESTUDIO CUANTITATIVO

5.1 Introducción.....	73
5.2 Generación de consideraciones.....	73
5.3 Metodología.....	74
5.4 Establecimiento de las variables que se desean medir.....	75
5.5 Establecimiento de preguntas planteadas referentes al tema.....	75
5.6 Sesión de grupo.....	75
5.7 Generación de una versión preliminar de la encuesta y aplicación de la misma.....	76
5.8 Refinamiento de la versión preliminar de la encuesta para generar la encuesta final.....	76
5.9 Codificación de la encuesta final.....	76
5.10 Determinación del tamaño de la muestra.....	76
5.11 Aplicación de la encuesta final.....	77
5.12 Vaciado de datos de las encuestas aplicadas.....	77
5.13 Conclusión.....	77

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

6.1 Introducción	
6.2 Generación de resultados estadísticos e interpretación de los mismos para validar o descartar las consideraciones planteadas	
6.2.1 Consideración 1.....	78
6.2.2 Consideración 2.....	81
6.2.3 Consideración 3.....	83
6.2.4 Consideración 4.....	84
6.2.5 Consideración 5.....	86
6.2.6 Consideración 6.....	88
6.3 Las necesidades de los clientes de las tiendas virtuales en México.....	89
6.4 Conclusión.....	90

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

7.1 Conclusiones.....	94
7.2 Trabajos futuros.....	96

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista para tiendas virtuales.	97
Anexo 2 Establecimiento de preguntas planteadas referentes al tema.....	99
Anexo 3 Guía de la Sesión de grupos.....	101
Anexo 4 Generación de un pretest.....	103
Anexo 5 Encuesta final.....	105
Anexo 6 Codificación de la encuesta final.....	108

BIBLIOGRAFÍA.....	111
--------------------------	------------

VITA.....	116
------------------	------------

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura</i>	<i>TÍTULO</i>	<i>PÁGINA</i>
2.1	Modelo de una estructura funcional	13
2.2	Modelo de una estructura Divisional	14
2.3	Modelo de una estructura geográfica	16
2.4	Modelo de una estructura híbrida enfocada en productos y funciones	17
2.5	Modelo de una estructura matricial	19
2.6	Evolución de los racimos industriales en comunidades virtuales para crear empresas virtuales	22
2.7	Modelo de una red dinámica	23
3.1	Estructura general de un <i>firewall</i>	27
3.2	Dos secciones de la seguridad	29
3.3	Arquitectura típica de un sistema habilitado para el <i>Web</i> .	35
4.1	Amazon.com	40
4.2	Distribución de almacenes de Amazon.com en los Estados Unidos	43
4.3	Estado de ganancias de Amazon	46
4.4	Barnesandnoble.com	48
4.5	Dell Online	53

4.6	Estado de ganancias de <i>Dell</i>	57
4.7	Pc-enlinea.com	60
4.8	Suplaza.com	64
6.1	Malas experiencias limitan deseo de comprar en Internet	79
6.2	Personas que consideran que el temor a fraude limita su deseo de comprar en Internet	79
6.3	Personas que consideran que aumentar la seguridad hace más atractiva una tienda virtual	80
6.4	Personas que consideran que confirmar transacciones por <i>e-mail</i> haría que una tienda virtual sea más atractiva	80
6.5	Porcentaje de personas que ha comprado en Internet	81
6.6	Porcentaje de personas que recibieron el producto en el tiempo acordado	82
6.7	Porcentaje de personas que no compran en Internet porque el tiempo de entrega es muy grande	82
6.8	La gente que compra más en Internet	83
6.9	Medios por los cuales la gente se entera de la existencia de tiendas virtuales	84
6.10	Medios tradicionales vs. no tradicionales por los cuales se entera la gente de la existencia de las tiendas virtuales	85

6.11	Medios de mercadotecnia efectivos que la gente considera importantes para la promoción de una tienda virtual en Internet	85
6.12	Medios efectivos para promocionar una tienda virtual	86
6.13	Porcentaje de la gente que compra en Internet porque encuentra los productos más baratos	87
6.14	Razones por las cuales la gente adquiere productos en Internet	87
6.15	Distribución de compras en Internet por edad	88
6.16	Edad de la gente que más compra en Internet	89

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla</i>	<i>TÍTULO</i>	<i>PÁGINA</i>
3.1	Los cinco requerimientos de seguridad en Internet	27
4.1	Comportamiento del valor de las acciones de amazon.	46
4.2	Comportamiento de las ventas de amazon	46
4.3	Comportamiento de las ventas de Barnes & Noble	51
4.4	Comportamiento del valor de las acciones de Barnes and Noble	52
4.5	Comportamiento del valor de las acciones de Dell Computer Corporation	58
4.6	Comportamiento de las ventas de Dell Computer Corporation	58
4.7	Características organizacionales encontradas en las compañías fuera de México estudiadas	71
4.8	Características organizacionales encontradas en las compañías en México estudiadas	72
6.1	Resultados de las consideraciones	91

CAPÍTULO

1

INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

En la actualidad la tendencia hacia un mundo electrónico abierto en continuo crecimiento no tiene vuelta atrás; no hay día en que no aparezca una nueva actividad relacionada con la red que no amenace un negocio tradicional. Las empresas de investigación de mercado no paran de hacer predicciones sobre el futuro del mercado electrónico, olvidando que lo verdaderamente importante no son los miles de millones de dólares que este mercado facturará en el año 2020, sino que esa cantidad será un porcentaje muy alto con relación al mercado tradicional. Si el tamaño relativo de los mercados tradicionales continua disminuyendo, las empresas que no entren en los nuevos mercados digitales en expansión se quedarán con un mercado muy reducido en el que competir (Mougayar, 1997). Las ventas en línea se incrementan cada día y han llegado para quedarse (Wolf, 1999) y las compañías de cadenas de valor tradicionales están sorprendidas por el éxito de las tiendas virtuales y no desean que el nicho comercial que ocupan les sea arrebatado abruptamente por empresas que ofrecen gran variedad de productos en el Internet según la opinión de Arnold (1998). Un valor agregado que implican las ventas en tiendas virtuales es que proporcionan un precio más directo al consumidor (Mougayar, 1997) pues se eliminan todos los eslabones que están presentes en una cadena de valor típica. La venta es directa al cliente y no existe un mediador, los costos de transportación, comúnmente, se incluyen en el precio que aparece en la tienda virtual.

La tecnología de información ha tenido un cambio significativo en el pasado cuarto de siglo, estos cambios ahora permiten a las compañías cosechar los beneficios del acceso de datos a través del uso de redes empresariales avanzadas (Minoli, Minoli; 1998) y ningún administrador debe permanecer ignorante a la tecnología pues la tecnología ha jugado un rol crítico en el manejo de las estructuras, diversidad y complejidad de las organizaciones como acertadamente apunta Barnatt (1996). Al respecto Daft (1992) opina que las

tecnologías de información contribuyen a obtener un estado de autorregulación de los organismos que utilizan el intercambio de información como una fuente de conocimiento. Hoy en día, toda empresa que pretenda mantenerse en el siglo XXI debe revisar y analizar todos los elementos de sus estrategias y sistemas de operaciones (Mougayar, 1997).

Existen tres grandes mercados de aplicación del comercio electrónico: entre empresas, entre empresa y consumidor y dentro de las empresas (intracorporativo).

Las diferencias entre el comercio a través de Internet en el segmento empresa-empresa y el segmento empresa-consumidor, sugieren que el sector empresa-empresa se desarrollará más rápidamente ya que existe un mayor número de empresas conectadas (Mougayar, 1997). Sin embargo no debemos hacer a un lado el hecho de que el abaratamiento de la tecnología permite que grandes masas ahora estén dentro del Internet como clientes potenciales. Los estudios demuestran que el porcentaje de hogares de todo el mundo aumenta día a día y que ahora el Internet es concebido como una opción no sólo de obtención de información, sino como una fuente de entretenimiento, cultura, capacitación y comercio.

El comercio electrónico es un fenómeno global. La visión de comercio electrónico es una telaraña de actividades comerciales tramitadas en una escala global entre los participantes, corporativos o individuales, conocidos o desconocidos en una red global abierta como es el Internet (Pecora, 1998).

La nueva era de competición desatada por el comercio electrónico - mercados globales, comunidades globales, nichos globales – exige un marco de trabajo estable y predecible para interoperar en múltiples niveles y en diferentes ambientes. Este marco de trabajo es también la base de la confianza y confidencialidad, los cuales sostienen las motivaciones y decisiones de las diferentes categorías de actores en el mercado del comercio electrónico (Pecora, 1998).

Algunos de los beneficios del comercio electrónico son los siguientes:

- Incremento en el acceso a información de inventario en tiempo real, un llenado mucho más rápido de órdenes de pedido y costos más bajos debido a la eliminación del papel.
- Reducción del tiempo para completar transacciones comerciales, específicamente, se reduce el tiempo existente desde el pedido hasta la entrega.
- Creación de nuevos mercados debido a la habilidad para alcanzar a los clientes potenciales fácil y económicamente (Minoli y Minoli 1998).

Una de las preocupaciones de los clientes que desean comprar a través del Internet es la seguridad. Los avances en ese rubro involucran encriptación profunda de datos, protocolos como el *SSL (Secure Sockets Layer)* o *SET (Secure Electronic Transaction)*, asociación de *passwords*, verificación de la propiedad de IP y firmas digitales. Por otro lado, en realidad la responsabilidad de la seguridad no es del Internet como entidad, sino de las computadoras que se ocupen para realizar la transacción. Además se han desarrollado

estrategias de seguridad que pueden ser utilizadas para manipular los problemas de inseguridad como el control de accesos, integridad, confiabilidad y autenticación que ciertamente son los temas que más preocupan a los compradores en línea. Power (1998) enfatiza el hecho de que el avance en las transacciones electrónicas seguras ha provocado que emerjan productos o sistemas como el *iTP Payment Solution* que es una entrega de software “todo en uno” que ayuda a establecer patrones seguros de pago vía tarjeta de crédito.

Según Ruiz, citado en Mandujano (1999), la Red de Redes tiene dos partes; la de información, que es pública y gratuita; y la de transacciones, que es para el comercio electrónico. En la primera no se pueden hacer operaciones con dinero por la falta de seguridad y de confidencialidad. En la segunda, sí; y para ello se colocan los filtros de seguridad, como la criptografía, que cifra los mensajes; y los *firewalls*, que limitan los accesos. “Las transacciones se basan en aplicaciones. La diferencia con la parte de información es que las direcciones o *websites* sólo se accesan con claves. Pero es lo mismo. La parte de transacciones hay que desmitificarla”, enfatiza.

Pero, ¿qué tan difícil es desarrollar una tienda virtual en línea?; las tecnologías emergentes como la implementación del *HTML* dinámico y el servicio de datos remotos implementados en el Internet por la más importante firma de software actual pueden ayudar a crear una interfaz de comercio electrónico según Hightower (1998). Rudich (1999) complementa esta idea mencionando que las herramientas de programación de sitios de Internet han evolucionado y ahora se enfocan al comercio electrónico permitiendo diseñar una tienda virtual sin necesidad de contratar a un equipo de consultores o empleados que demanden altos salarios. Sin embargo, el éxito de la implantación requiere adicionalmente de alianzas estratégicas con otras empresas, que funcionen como incentivos para que los clientes compren como en el caso que nos menciona Grant (1998) ocurrido en la Navidad de 1998, en donde varias tiendas en línea hicieron una alianza con un conocido banco para incrementar las ventas en línea mediante algunas promociones.

Las grandes empresas están ahora con los ojos puestos en el comercio electrónico, impulsados por el éxito que han tenido tiendas virtuales como *Amazon.com* la cual es el modelo que persiguen las empresas como nos menciona Canedy (1998).

En México actualmente ya se pueden crear tiendas virtuales y vender desde la comodidad del propio negocio (o incluso desde el hogar) a clientes de todo el país e inclusive del mundo (Anónimo 6 , 1999) y ya existen algunas empresas que han montado sus tiendas virtuales. La tendencia organizacional hacia “organizaciones virtuales” con estructuras orgánicas descentralizadas y con un mercado global está impactando positivamente a la cultura de las organizaciones mexicanas. Los insumos económicos que implica el montar una tienda virtual son asombrosamente bajos.

Sin embargo, hoy en día esta tecnología no ha sido aceptada ampliamente en México y ciertamente no todas las organizaciones pueden obtener el mayor provecho de esta forma emergente de hacer negocios.

El desarrollo explosivo de las redes de comunicación ha provocado el surgimiento de nuevas formas de hacer comercio. El Internet ahora nos permite a todos aprovechar las características electrónicas de transacciones para adquirir productos a través del Internet. Entonces, un sector muy importante que ha surgido, es el de las ventas al detalle por Internet y para esto, muchas organizaciones han colocado ya sus tiendas virtuales en línea.

Una tienda virtual es una página electrónica que se accesa para visualizar productos y adquirirlos. El pago se realiza comúnmente vía tarjeta de crédito utilizando los más altos protocolos de seguridad existentes actualmente con lo que se asegura que el riesgo de que sea interceptada la información se reduzca al mínimo. Algunas tiendas virtuales han implementado también el método de venta de pago al recibir el producto. Los productos se reciben directamente en el domicilio que el comprador indique.

Las tiendas virtuales han permitido que la idea de comercio global sea aplicada muy claramente y que las ventas globales se incrementen a niveles asombrosos. En la actualidad cada vez son más y más personas las que se conectan a la red mundial de información y ésta se ha convertido en un medio más de hacer comercio.

Las organizaciones que han adoptado este nuevo modo de comercio seguramente se han visto envueltas en problemas en la implementación y puesta en marcha. Se trata de cambiar la idea de cómo se hace comercio, pues las estructuras organizacionales se rompen cuando se desea usar al máximo el poder de las ventas electrónicas. Es necesario también el modificar la estructura tecnológica de las empresas; afortunadamente, la tecnología se hace cada día más barata y los precios del establecimiento y mantenimiento de una tienda virtual bajan a la par, haciendo factible que las pequeñas y medianas empresas se integren a la globalidad.

Las grandes empresas ahora consideran como una estrategia muy importante el tener presencia en el Internet a través de tiendas virtuales. Algunas organizaciones las establecen como una extensión o algunas otras como una empresa independiente pero con la cual comparten la misma razón social.

Con base a lo escrito anteriormente, podemos concluir que un análisis de las características estratégicas, logísticas, tecnológicas, operativas y humanas que están presentes en una organización pueden llegar a ser determinantes para implementar exitosamente una tienda virtual e incursionar en el nuevo paradigma de comercio electrónico en un mercado que tiende día con día hacia el comercio global.

La idea de esta tesis es tomar todas las experiencias de éstas organizaciones para determinar cuáles características deben estar presentes para que la implementación de una tienda virtual sea redituable. Aspectos como la logística, mercadotecnia y estrategias comerciales serán temas interesantes que oportunamente se abarcarán.

1.2 Objetivo

Analizar las características organizacionales necesarias que deben presentar las pequeñas y medianas empresas para que sea factible la implementación de una tienda virtual y que dicha implementación sea económicamente redituable. Todo ello con la finalidad de definir un procedimiento de implantación de una tienda virtual.

Por tienda virtual se entiende: una página electrónica donde, mediante una comunicación interactiva, los visitantes pueden adquirir productos y recibirlos en su hogar, con diferentes métodos de pago, el más común con cargo a la tarjeta de crédito del cliente.

1.3 Alcances y restricciones

Debido a la globalización inherente al Internet, el estudio de las características de las organizaciones que ya hayan implementado una tienda virtual implica el acceso a empresas que posiblemente no se encuentren en la zona geográfica, por tanto se estuvo sujeto a la disponibilidad de estas empresas para dar información. La información recolectada fue directamente de medios impresos o electrónicos.

Debido a que en estos momentos, el establecimiento de tiendas virtuales está considerado como un valor estratégico de la organización, no existió una total apertura con respecto a la información interna de la empresa.

El tema es muy novedoso y por tanto no existe mucha información bibliográfica acerca del mismo, se confió que durante el desarrollo de la tesis surgieran nuevas fuentes bibliográficas, cosa que efectivamente ocurrió. El estudio de casos también implicó la esperanza (con cierto grado de certidumbre) de que se estudien y documenten nuevos casos. Afortunadamente, la tendencia hacia el comercio electrónico al detalle propició la aparición de nuevos textos y artículos acerca de estos casos. Por otro lado, de primera instancia, las principales fuentes de información bibliográfica fueron las revistas y el Internet.

Las empresas donde se realizó la observación directa fueron principalmente locales debido a la falta de disponibilidad de tiempo y recursos financieros. Las empresas que se analizaron fueron comercializadoras de productos.

1.4 Metodología

Para la realización de esta tesis se aplicaron tres metodologías exploratorias de recolección de datos, dos cualitativas y una cuantitativa. Las metodologías exploratorias cualitativas se desarrollaron en el capítulo 4 y fueron el estudio de casos para las empresas amazon.com, dell.com y barnesandnoble.com. La principal ventaja que se identificó en esta metodología es la selección por conveniencia, permitiendo establecer con libertad a cuáles empresas se debía estudiar. Esta selección se hizo en base a las percepciones y suposiciones que se tuvieron acerca de qué tiendas virtuales podrían ser las más

significativas y valiosas como casos de estudios. Debido a la poca información acerca de tiendas virtuales en México, se optó por el segundo método de investigación exploratoria utilizado que es el de entrevistas. Este método también permite la selección por conveniencia y las empresas seleccionadas fueron *suplaza.com* y *pc-onlinea.com*. La elección de estas empresas se debió a la disposición geográfica de las mismas (dentro de Monterrey y su área metropolitana) y la disposición para proporcionar información por parte de sus empleados y/o directivos. La principal desventaja de ambos métodos es que no permiten la generalización, sin embargo, son muy útiles para proporcionar un panorama del objeto de estudio, en este caso, las tiendas virtuales que fueron elegidas.

En el capítulo 5 se utilizó un estudio exploratorio cuantitativo consistente en la aplicación de una encuesta, se seleccionó una muestra determinada y para obtener los resultados se aplicaron métodos estadísticos. La ventaja de este método es que proporciona datos muy precisos acerca de la muestra estudiada, la desventaja es que es posible incurrir en diversos errores durante el proceso.

1.5. Producto final

El producto final son las características organizacionales que deben estar presentes para la implementación redituable de una tienda virtual.

1.6 Organización del documento

En el capítulo 1 se presenta una introducción al tema de tesis, el objetivo y las consideraciones limitadoras que se tuvieron durante el desarrollo de la investigación. El capítulo 2 brinda un panorama de las estructuras organizacionales, tanto las tradicionales como las virtuales. En el capítulo 3 se proporciona la información acerca de las consideraciones que actualmente tienen las tiendas virtuales en cuanto a infraestructura física de la tienda misma y la infraestructura con la cual debe contar el cliente para poder considerarse dentro del mercado potencial. El capítulo 4 muestra el estudio de casos que se realizó, se dividió en dos partes, las tiendas virtuales fuera de México y las tiendas virtuales dentro de México. Fuera de México fueron consideradas *Amazon*, *Dell* y *Barnes & Noble*. Para las tiendas virtuales en México, fueron consideradas *Pc-onlinea* y *Suplaza*. Dentro de este capítulo se establecen también las metodologías que fueron aplicadas para la recolección de datos. El capítulo 5 contiene un estudio cuantitativo de un posible mercado meta, el de los estudiantes de maestría del ITESM Campus Monterrey, ahí mismo se explica la metodología aplicada y se justifica. El capítulo 6 presenta los resultados obtenidos de este estudio. El capítulo 7 contiene las conclusiones del estudio así como las consideraciones para trabajos a futuro.

1.7 Conclusión

Este trabajo está desarrollado siguiendo tres tipos diferentes de metodologías, los datos que se obtuvieron fueron muy recientes puesto que se analizaron fuentes bibliográficas conforme iban apareciendo en el mercado.

CAPÍTULO

2

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

2.1 Introducción

Las tendencias de las estructuras organizacionales actuales han ido cambiando poco a poco. El paradigma de los 80's acerca de que las empresas exitosas debían ser muy grandes poco a poco se ha ido modificando y surge un nuevo paradigma: las organizaciones pequeñas son más eficientes puesto que reducen el tiempo de reacción hacia cambios en el medio ambiente.

El medio ambiente contemporáneo está plagado de cambios vertiginosos, la tecnología actual es tomada en cuenta como estrategia ya no como soporte y eventualmente las estructuras organizacionales también son impactadas por estos cambios.

Las características acerca de una organización tales como cultura, tecnologías, metas y medio ambiente se pueden analizar desde los diferentes puntos de vista y tienen características diferentes cuando se trata de una empresa grande o una pequeña.

Algunas concepciones también tratan a las organizaciones como orgánicas o mecánicas, haciendo alusión a las características que asemejan, en el caso de las orgánicas, a un ser viviente con características de autorregulación y las cuales normalmente se encontrarán en medios ambientes muy cambiantes (por esto comúnmente se relaciona a este tipo de empresas con un pequeño tamaño aunque no es necesariamente cierto); las mecánicas hacen alusión a las características de las máquinas para realizar una labor idéntica repetidamente. Las organizaciones mecánicas comúnmente son asociadas a un medio ambiente estable y a organizaciones grandes.

2.1.1 Organizaciones grandes

Las economías de escala y los recursos enormes son necesarios para muchas organizaciones para competir globalmente. Sólo las organizaciones grandes pueden construir líneas de distribución masivas en Alaska. Sólo una corporación grande, como por ejemplo *Boeing* puede construir un 747 y sólo una organización grande como *American Airlines* puede comprarlo. Sólo una compañía grande como *Merck* puede invertir cientos de millones de dólares en nuevas medicinas que se deben vender en todo el mundo para tener rentabilidad. Sólo una compañía grande como *McDonald's* puede abrir un nuevo restaurante en algún lugar del mundo cada 72 horas (Daft, 1998).

Existe una estandarización para las organizaciones grandes que muchas veces presentan características mecanísticas y tienen un amplio grado de complejidad. Con complejidad nos referimos al número de niveles del organigrama de una empresa. La complejidad nos permite hacer la diferenciación entre muchas especialidades funcionales dentro de las corporaciones, lo cual permite realizar tareas complejas y producir productos igualmente complejos. Una organización grande, cuando se encuentra establecida puede marcar el ritmo del mercado durante varios años.

Las organizaciones grandes presentan características comunes como por ejemplo, que son funcionales, están centralizadas (el poder recae sobre pocas personas y el poder total recae sobre el gerente general o *CEO*), sus productos y servicios permanecen sin cambios y tienen sistemas de información formales (absolutamente todo está documentado).

2.1.2 Organizaciones pequeñas.

El argumento de competencia, dice que lo pequeño es hermoso porque los requerimientos cruciales para el éxito en una economía global son sensibles y flexibles a los mercados de cambios rápidos. Las investigaciones muestran que conforme el comercio global se ha acelerado, las organizaciones cada vez más pequeñas han venido a ser la norma. El rápido crecimiento del sector de servicios ha también contribuido a decrementar el promedio del tamaño de las organizaciones, muchas compañías de servicios permanecen pequeñas para ser más sensibles a los requerimientos de sus consumidores (Daft, 1998).

Las organizaciones pequeñas están muy relacionadas con un comportamiento orgánico. En estas organizaciones los empleados cuentan con capacidades para tomar decisiones por si solos, es decir, cuentan con poder. Son organizaciones muy dinámicas que responden rápidamente a los cambios del medio ambiente detectados. Sus productos sufren frecuentes cambios e innovaciones y muchas veces están divididas en equipos de trabajo.

2.1.3 Híbrido de organización pequeña/grande

La paradoja es que las ventajas de las compañías pequeñas les permiten tener éxito y, por tanto, crecer. Algunas revistas han reportado que las compañías que más crecen en los Estados Unidos son firmas pequeñas caracterizadas por un énfasis en colocar al consumidor en un sitio de honor y ser rápidas y flexibles para responder a los cambios del medio ambiente. Las compañías pequeñas, por lo tanto, pueden ser víctimas de su propio éxito cuando crecen, cambiando a una estructura más mecanística que enfatiza las jerarquías verticales y creando “hombres de organización” en vez de emprendedores (Daft, 1998).

El modelo que surge como alternativa es el de una compañía híbrida (pequeña/grande) que combine lo mejor de cada modelo es decir, que cuente con los recursos de una organización grande, pero que al mismo tiempo tenga la simplicidad y flexibilidad de una compañía pequeña. Este modelo muchas veces se logra al dividir, al menos virtualmente, la corporación en grupos de pequeñas compañías, de esta forma podemos alcanzar la ideología y oportunidades las compañías pequeñas. Por otro lado, es necesario mantener una mínima centralización para coordinar los recursos de la empresa total. Las compañías que están desarrollándose y creciendo pueden, de esta forma, conservar la flexibilidad y la orientación hacia el cliente descentralizando la mayor parte de la autoridad, cortando niveles de jerarquía y estableciendo una gran independencia de los grupos pequeños en los cuales fue organizada.

2.1.4 Características de tamaño y estructurales.

Los estudios realizados en últimas fechas determinan las métricas o dimensiones a lo largo de la estructura de la organización que permiten diferenciar a una empresa grande de una pequeña, estas relaciones son: formalización, centralización, complejidad y radio de personal. A continuación definiremos cada una de ellas.

- **Formalización:** Se refiere a las reglas, procedimientos y documentación escrita como son manuales de políticas y descripción de trabajos, que prescriben los derechos y obligaciones de los empleados. Las organizaciones grandes son más formalizadas. La razón de esto es que las organizaciones grandes dependen de reglas, procedimientos, y documentación para alcanzar la estandarización y el control entre sus numerosos empleados y departamentos. La formalización también promueve formas más preestablecidas e impersonales de comportamiento e interacción a lo largo de las organizaciones burocráticas opuestas a las interacciones espontáneas, casuales y de socialización muchas veces observadas en las compañías pequeñas (Daft, 1998).
- **Centralización:** Se refiere al nivel de jerarquía con la autoridad para hacer decisiones. En organizaciones centralizadas, las decisiones tienden a ser tomadas por los altos ejecutivos. En organizaciones descentralizadas, decisiones similares pueden ser hechas a un nivel más bajo. La descentralización representa una paradoja, porque, en la

burocracia perfecta todas las decisiones deberían ser realizadas por el ejecutivo de más alto nivel, quien debería tener el control total. Pero, conforme una organización crece y tiene más gente y departamentos, las decisiones no pueden ser pasadas directamente al gerente o estos sufrirían de una sobrecarga de trabajo. Las investigaciones indican que las organizaciones grandes permiten una gran descentralización (Daft, 1998).

- **Complejidad:** La complejidad se refiere al número de niveles en la jerarquía (complejidad vertical) y al número de departamentos o trabajos (complejidad horizontal). Las organizaciones grandes muestran un patrón definido de gran complejidad. La complejidad vertical tradicionalmente ha sido necesaria para mantener el control sobre un número vasto de gente. Conforme el número de empleados se incrementa, son necesarios niveles de jerarquía adicionales para mantener el control sobre ellos. La complejidad horizontal surge muchas veces para amedrentar las características indeseables del crecimiento. Por ejemplo, un departamento de planeación surge comúnmente cuando se alcanza cierto tamaño. Por otro lado, el crecimiento en tamaño de los departamentos obliga a subdividirlos debido a que los administradores no pueden controlarlos efectivamente. Los subgrupos o divisiones surgen entonces como una alternativa (Daft, 1998).
- **Radio de personal:** Se refiere a la cantidad de empleados que cada administrador tiene a su cargo. Los estudios muestran que el radio de altos ejecutivos a trabajadores es actualmente más pequeño en las organizaciones grandes. Las organizaciones grandes requieren menos supervisión de los ejecutivos, incrementar la burocratización es un sustituto para la supervisión personal de los administradores. La estructura organizacional está reflejada en el organigrama de la organización. El organigrama de la organización es la representación visible de un conjunto de actividades y procesos en una organización (Daft, 1998).

Los tres componentes básicos en la definición de la estructura de la organización son:

- 1.- La estructura organizacional designa las relaciones formales, incluyendo el número de niveles en la jerarquía y el rango de control de administradores y supervisores.
- 2.- La estructura organizacional identifica la agrupación de los individuos en departamentos y de los departamentos en la organización total.
- 3.- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y los esfuerzos de integración entre departamentos (Daft, 1998).

Estas características y componentes definen la estructura y el tamaño de la compañía y pueden irse modificando para adaptarse a los cambios sufridos por el medio ambiente.

2.2 Estructuras organizacionales tradicionales

2.2.1 Estructura funcional.

En una estructura funcional, las actividades están agrupadas por funciones comunes desde abajo hasta arriba de la organización (Daft, 1998). Los grupos con funciones similares se encuentran en un determinado departamento, por ejemplo, todos los licenciados en mercadotecnia se encuentran en el mismo departamento y el jefe de este departamento es responsable de todas las actividades de mercadotecnia que se realicen tales como publicidad en televisión, radio y periódicos o promociones que hagan más atractivo el producto. Los demás departamentos están agrupados de forma similar, estos departamentos incluyen investigación y desarrollo, producción, etc.

Existen ciertas características que deben estar presentes para que este tipo de estructura funcione mejor, la principal es el medio ambiente. Para que esta estructura sea efectiva, el medio ambiente debe ser estable, la tecnología que se utiliza debe ser rutinaria, es decir, presentar muy poca variedad de tareas con tareas muy específicas y con procesos bien definidos y con una escasa interdependencia entre sus departamentos.

Las metas de la compañía están relacionadas a la eficiencia interna y la especialización técnica. El tamaño es de pequeño a mediano. Cada una de estas características está asociada con una baja necesidad de coordinación horizontal. El medio ambiente estable, la tecnología rutinaria, la eficiencia interna, y el tamaño pequeño significan que la organización puede ser controlada y coordinada primariamente a través de una jerarquía vertical. Dentro de la organización, los empleados son comprometidos a alcanzar las metas operativas de sus respectivos departamentos funcionales. La planeación y presupuesto es por función y refleja el costo de recursos usados en cada departamento. La autoridad formal y la influencia dentro de la organización reside en los administradores de cada departamento funcional (Daft, 1998).

Cada una de las formas de estructuras tiene fortalezas y debilidades. Quizás la fortaleza más importante de este tipo de estructura es la promoción y creación de economías de escala dentro de cada uno de los departamentos funcionales, entendiendo las economías de escala como el modelo en el cual todos los empleados están localizados en el mismo lugar y pueden compartir instalaciones. Este tipo de economías presenta muchas ventajas, por ejemplo, al producir todos los productos dentro de una sola planta, habilita a la empresa a adquirir tecnología de punta. Por otro lado, debido a que los empleados pueden compartir las instalaciones, se reduce la redundancia y por último, el desperdicio. Otra fortaleza es la especialización de conocimientos a la cual pueden llegar los empleados pues al permanecer dentro de un mismo departamento varios trabajadores con perfiles similares, pueden compartir conocimientos. Por otro lado, la especialización también se presenta al efectuar una serie de procesos similares durante un número considerable de veces. Este tipo de estructura, funciona mejor en corporaciones de tamaño pequeño a mediano donde sólo son producidos pocos artículos.

Así como esta estructura tiene varias fortalezas, también tiene muchas debilidades, una de ellas, por ejemplo, puede ser una poca velocidad de respuesta a los cambios del medio ambiente ya que estos cambios requieren coordinación entre los diversos departamentos, como cada departamento tiene establecidas sus normas y procedimientos y los empleados de diferentes departamentos tienen diferentes perfiles (no es lo mismo la visión de un licenciado en mercadotecnia que la de un abogado ante el mismo problema, por mencionar sólo un ejemplo), la comunicación también se torna difícil. Normalmente este tipo de organizaciones presenta un alto grado de formalización por lo que el trabajo de los altos ejecutivos se acumula y las decisiones se tornan mucho más lentas. Otra posible debilidad es la alta especialización de los integrantes de los departamentos lo cual hace que estos empleados sean claves y con muy poco nivel de sustitución lo cual genera un problema de dependencia de la empresa hacia el empleado. Esto no es muy útil sobre todo pensando que es inevitable que durante el período que el empleado permanezca contratado por la empresa, puede sufrir de enfermedades que le impedirán ir a laborar con lo cual se generará una falta de recurso humano especializado.

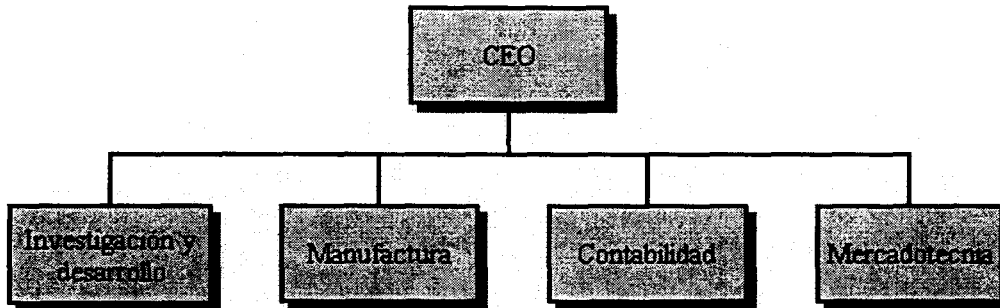


Figura 2.1 Modelo de una estructura funcional. Fuente: Daft, 1998.

En la figura 2.1 podemos apreciar el modelo básico de una estructura funcional, debajo de cada nivel de departamento, encontraremos muy comúnmente otros similares.

Hoy en día son muy pocas las compañías que pueden mantener una estructura completamente funcional, esto debido principalmente a los efectos de la jerarquización dentro de la estructura. Para tratar de eliminar este problema, las compañías muchas veces establecen formas de vínculos horizontales, es decir, algún tipo de comunicación entre los diferentes departamentos que se encuentran al mismo nivel. Existen varias formas de implementar este tipo de vínculos las más comunes son los sistemas de información, contacto directo entre departamentos, integradores de tiempo completo o líderes de proyecto, fuerzas de trabajo, o equipos de trabajo.

2.2.2 Estructura divisional.

Esta estructura muchas veces es también llamada estructura de producto o de unidades estratégicas de negocio (*SBU*, por sus siglas en inglés). En esta estructura, la jerarquía puede ser ordenada basada en productos, programas mayores, divisiones o

negocios. La característica distintiva de una estructura divisional es que las agrupaciones están basadas en las salidas organizacionales.

Esta estructura está dividida en grupos, cada uno de los cuales contiene sus propios departamentos de investigación y desarrollo, producción, contabilidad, etc. Esto ofrece cierta independencia de cada unidad de negocio. Esta estructura también provee una promoción hacia la flexibilidad y el cambio debido a que las unidades comúnmente son pequeñas y pueden adaptarse fácil y rápidamente a las variaciones y necesidades del medio ambiente. Las unidades son prácticamente independientes por lo cual la toma de decisiones dentro de una organización con este tipo de estructura se encuentra descentralizada por lo tanto se eliminan los tiempos muertos producidos por la espera de la toma de decisión de alto nivel al contar con el poder suficiente para tomar las decisiones dentro de la misma unidad. Esta estructura será apropiada cuando el medio ambiente sea de alta incertidumbre, la tecnología que es utilizada para los procesos es no rutinaria, es decir, tienen una amplia variedad de tareas y cuando los objetivos principales de una empresa tengan mucho que ver con minimizar el tiempo de reacción hacia el ambiente y la fácil adaptación a los cambios.

En muchas ocasiones, las corporaciones de gran tamaño se dividen en divisiones para poder obtener las ventajas de las compañías pequeñas. Cuando esto sucede, a las unidades que componen a la organización, se les da el nombre de divisiones, negocios o unidades estratégicas de negocios. En la figura 2.2 podemos ver una estructura divisional sencilla, con sólo dos divisiones de producto. En la práctica las organizaciones son mucho más grandes y tienen varias divisiones de producto o unidades de negocio.

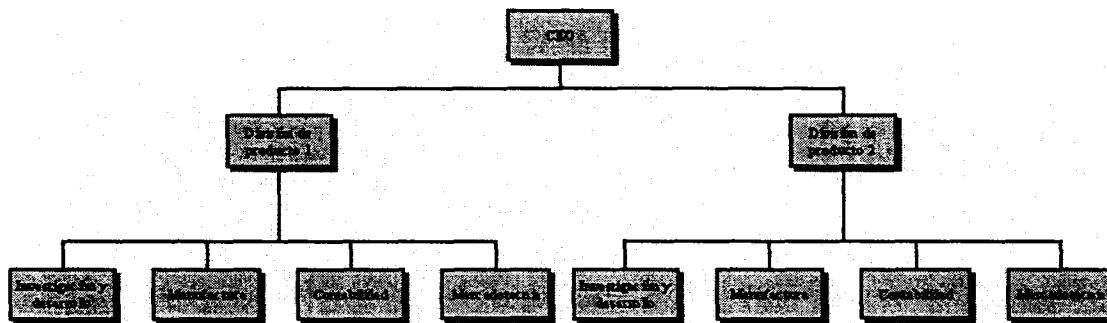


Figura 2.2 Modelo de una estructura Divisional. Fuente: Daft, 1998

Las organizaciones con estructura divisional presentan fortalezas y debilidades. Quizás la más importante fortaleza es el poco tiempo de respuesta hacia un cambio en el medio ambiente, esto permite tener productos acordes a lo que está demandando el mercado. Otra fortaleza es la atención al cliente, pues gracias a que cada producto cuenta con una división separada, los clientes pueden contactar directamente a la unidad correcta. La coordinación entre funciones es excelente ya que las personas con diferentes especialidades se encuentran en contacto directo y la comunicación tiende a ser menos formal.

Una desventaja de la utilización de la estructura divisional es que las organizaciones pierden economías de escala. En lugar de que todos los ingenieros de investigación compartan instalaciones comunes en una estructura funcional, en la estructura divisional ser asignados a diferentes divisiones de producto. La masa crítica requerida para una investigación profunda puede perderse y las instalaciones físicas tienen que ser duplicadas para cada línea de producto. Otro problema es que las líneas de producto están separadas de las demás, y la coordinación entre las líneas de producto pueden ser difícil. La falta de especialización técnica es también un problema en la estructura divisional. Los empleados se identifican con la línea de producto más que con una especialidad funcional. Por ejemplo, el personal de investigación y desarrollo tiende a aplicar la investigación en beneficio de su línea de producto más que una investigación para beneficiar a la organización entera (Daft, 1998).

Otra desventaja que presenta esta estructura es que la división en unidades de negocios no permite desarrollar competencias clave en la empresa, ya que en muchas compañías el prisma de las pequeñas unidades de negocios significa que sólo un plano de la batalla competitiva global es visible para la alta dirección. Esta concepción tiene sus costos:

- **Baja inversión en el desarrollo de competencias clave y productos clave:** Cuando la organización es concebida como una multiplicidad de pequeñas unidades de negocios, ningún negocio sólo puede sentir la responsabilidad de mantener una posición viable en productos clave y tampoco están dispuestas a justificar la inversión requerida para crearse un liderazgo mundial de alguna competencia medular. Debido a la ausencia de un punto de vista más completo impuesto por la dirección de la corporación, los directores de pequeñas unidades de negocios tenderán a invertir poco.
- **Recursos aprisionados:** Cuando una pequeña unidad de negocios se desarrolla, muchas veces desarrolla competencias únicas. Típicamente, la gente que encarna esta competencia es vista como propiedad del negocio en el cual crecieron y tienen problemas para asesorar a otras pequeñas unidades de negocios a tener el mismo desarrollo de competencia core.
- **Innovación limitada:** Si no son reconocidas las competencias clave, las unidades pequeñas de negocios individuales perseguirán sólo aquellas oportunidades de innovación cercanas a las extensiones marginales de la línea de productos o expansiones geográficas (Prahalad, Hamel, 1990).

Una competencia clave es aquella competencia que provee un acceso potencial a una amplia variedad de mercados, hace una contribución significativa a los beneficios percibidos por el consumidor de productos finales y que es difícil de imitar por los competidores.

2.2.3 Estructura geográfica (producto/usuario o cliente)

La estructura geográfica es muy similar a la estructura divisional, esta estructura también recibe el nombre de estructura de usuario o cliente. Se basa en el hecho de que cada región geográfica puede tener diferentes gustos y necesidades, entonces, la organización se estructura de forma tal que pueda satisfacer estos gustos y estas necesidades de los clientes. Las unidades presentan muy poca, prácticamente nula interdependencia puesto que incluye todas las funciones requeridas para la producción y la comercialización de productos en la región en la cual está establecida. En la figura 2.3 podemos ver una estructura geográfica pequeña.

Las organizaciones multinacionales establecen unidades geográficas alrededor del mundo que son coordinadas desde alguna oficina central pero que son independientes para fines prácticos.

Este tipo de estructura presenta fuerzas y debilidades muy similares a las organizaciones divisionales, los cambios en el medio ambiente pueden ser evaluados y el tiempo de respuesta también será corto, los trabajadores se identificarán más con las metas regionales que con las metas de la empresa en su totalidad.

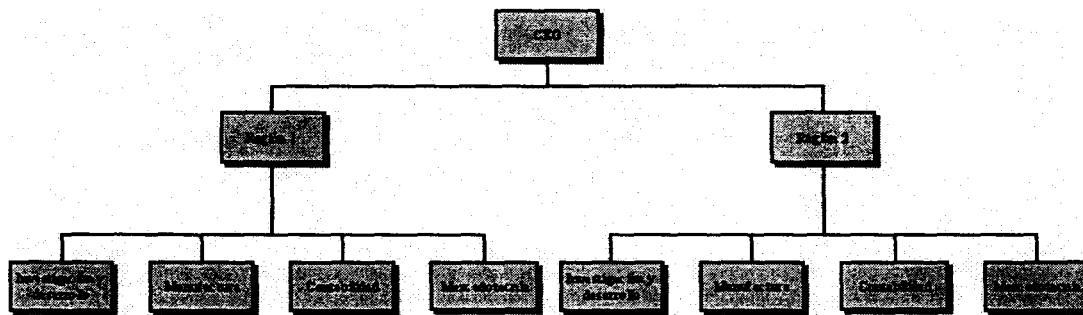


Figura 2.3 Modelo de una estructura geográfica. Fuente: Daft, 1998.

2.2.4 Estructura híbrida.

En la realidad no existen compañías en con una estructura puramente funcional, divisional o geográfica. Más bien se da una mezcla de varias para adecuarse a los requerimientos del medio ambiente. Por ejemplo, una compañía puede tener una estructura divisional por producto en alguna región y tener una unidad de negocios enfocada geográficamente en una región diferente. Cuando una estructura combina las características de dos estructuras, la llamamos estructura híbrida.

Las organizaciones pueden nacer con una estructura que presente una estructura muy bien definida, ya sea, divisional, funcional y geográfica, pero conforme va creciendo, se puede reorganizar en unidades independientes de negocio. Las funciones que son importantes para cada producto o mercado son descentralizadas hacia unidades

independientes. De cualquier forma, algunas funciones son también centralizadas y localizadas en las oficinas centrales. Las funciones de las oficinas centrales son relativamente estables y requieren economías de escala y una profunda especialización. Combinando las características de las estructuras funcionales y divisionales, las corporaciones pueden tomar ventajas de las fortalezas de cada modelo y evitar algunas desventajas (Daft, 1998).

La estructura híbrida es ideal para condiciones de alta incertidumbre, donde se desea enfatizar al máximo la satisfacción del cliente. La tecnología puede ser rutinaria, no rutinaria e incluso puede haber una mezcla de los dos a lo largo de la jerarquía. Las organizaciones con este tipo de estructura muy comúnmente son grandes pues necesitan proveer grandes recursos para soportar condiciones tales como la redundancia de funciones. La organización tiene metas de satisfacción del cliente e innovación.

Como todas las estructuras organizacionales, la estructura híbrida presenta ciertas fortalezas y debilidades. Dentro de las principales ventajas encontramos el hecho de que se combinan la eficacia los departamentos funcionales con la adaptabilidad de las unidades de producto.

Las desventajas son las heredadas por los dos tipos de estructuras mezcladas, pero ejemplo los problemas con las unidades de negocio que previamente se mencionaron en el apartado 2.2.2.

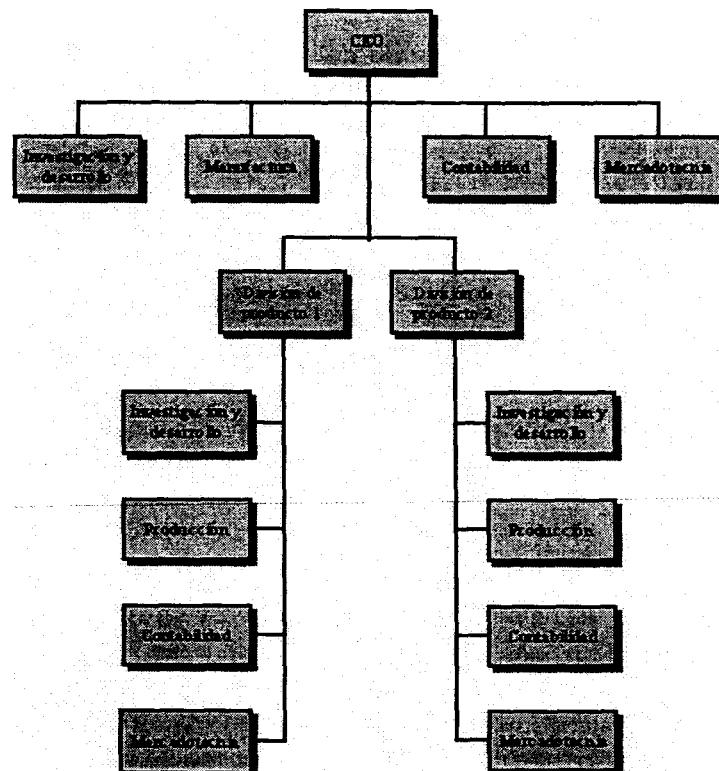


Fig. 2.4 Modelo de una estructura híbrida enfocada en productos y funciones. Fuente: Daft, 1998.

La figura 2.4 presenta una estructura híbrida sencilla, como podemos ver, se presenta una redundancia de los departamentos de investigación y desarrollo, manufactura, contabilidad y mercadotecnia en las dos divisiones de productos y en los departamentos centralizados. Esta es la razón por la cual la empresa debe ser grande para poder soportar las demandas de dicha redundancia.

2.2.5 Estructura matricial.

Esta estructura la podemos encontrar típicamente en situaciones con medios ambientes de alta incertidumbre por lo que los tiempos de reacción deben ser mínimos. Las estructuras matriciales son ideales cuando existe una tecnología no rutinaria con ciertas independencias, las corporaciones tienen tamaños moderados con pocas líneas de productos y las metas generales de la compañía son principalmente la innovación en el producto y la especialización técnica.

Las siguientes condiciones conducen comúnmente a una estructura matricial:

- La presión ambiental existe para dos o más salidas críticas, como es calidad técnica (estructura funcional) y la frecuencia de nuevos productos (estructura divisional). Esta presión dual provoca que sea necesario un balance de poder entre los lados funcionales y de producto de la organización y una estructura de autoridad dual es necesaria para mantener ese balance.
- Los dominios del medio ambiente de la organización son complejos y de alta incertidumbre. Los cambios externos frecuentes y la alta interdependencia entre los departamentos requieren una gran cantidad de coordinación y de procesamiento de información en ambas direcciones, vertical y horizontal (Daft, 1998).

Estas condiciones obligan a que las líneas de autoridad vertical y horizontal deban tener el mismo nivel de importancia.

La naturaleza misma de la estructura matricial provoca que algunos empleados tengan dos jefes lo cual es difícil de asimilar sobre todo por empleados que han trabajado en empresas con estructuras de un solo jefe, la capacitación para obtener nuevas habilidades juega, entonces, un papel preponderante en la implementación de una estructura matricial. Para los ejecutivos también es difícil compartir la autoridad a través de dos líneas. Los puestos claves en una estructura matricial son líder principal, jefes matriciales y empleados de dos jefes, estos puestos se definirán a continuación:

- Líder principal: Es la cabeza de ambas líneas de comando. La responsabilidad primaria para esta persona es mantener un balance de poder entre los directivos y los directivos de producto. El líder principal también debe tener la capacidad y buena voluntad para delegar decisiones y alentar el contacto directo y solución de

problemas grupales entre los directivos funcionales y directivos de producto, lo cual promoverá el compartimiento de información y la coordinación.

- Jefes matriciales: El problema para los jefes matriciales (directivos funcionales y directivos de producto) es que no tienen el control completo sobre sus subordinados. Los jefes matriciales deben trabajar con otros para delinear actividades sobre las cuales son responsables. Las responsabilidades de los directivos funcionales están relacionadas a la experiencia funcional y reglas. Los directivos de producto son responsables por el desarrollo del producto entero.
- Empleados de dos jefes: Los empleados de dos jefes muchas veces experimentan ansiedad y estrés. Algunas peticiones de los jefes matriciales pueden ser conflictivas entre sí. Los empleados de dos jefes deben mantener una relación efectiva con ambos directivos y deben mostrar una lealtad dual hacia ambos lados (Daft, 1998).

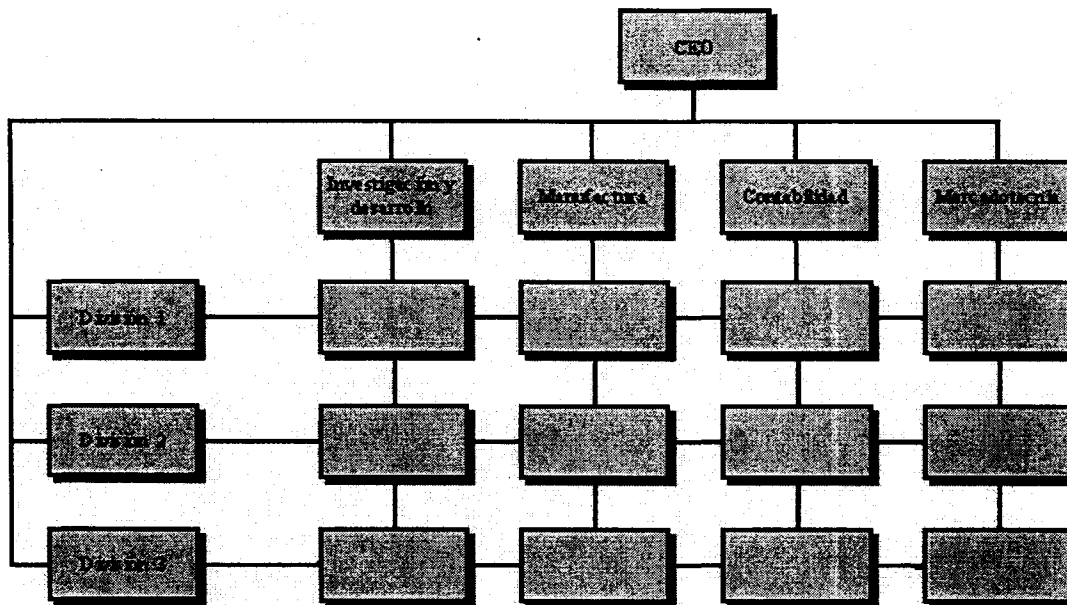


Figura 2.5 Modelo de una estructura matricial. Fuente: Daft, 1998.

La estructura matricial es útil cuando las metas de una compañía reflejan metas duales, como pueden ser por producto y funcionales o funcionales con distribución geográfica. Esta estructura también facilita la comunicación y discusión entre las diferentes unidades lo cual permite una posibilidad mayor de detectar los cambios en el medio y con ello generar una ventaja para la empresa al reaccionar adecuadamente a dichos cambios. La estructura matricial funciona mejor en empresas medianas donde existen pocas líneas de productos ya que esto limita la complejidad de la jerarquía. Daft (1998) presenta una estructura matricial sencilla como se muestra en la figura 2.5.

La principal ventaja de la estructura matricial es que permite conocer demandas duales del medio ambiente, esto es muy importante en mercados donde se desea atender tanto al cliente como al desarrollo de un producto. Por otro lado, los diferentes canales de

comunicación, permiten que la gente sea fácilmente y flexiblemente localizada. Todos los empleados pueden adquirir nuevas habilidades de administración tanto funcionales como generales.

La principal desventaja de la estructura matricial radica en el flujo de autoridad a través de la estructura, los empleados de dos jefes se pueden frustrar o confundir al recibir órdenes diferentes, los jefes matriciales pueden no coordinarse con demás jefes y el líder principal puede no tener las habilidades suficientes para coordinar eficazmente a toda la matriz. Los directivos también pueden perder mucho tiempo en reuniones semanales y este problema se agudiza si los canales de comunicación no han sido establecidos eficazmente.

La estructura matricial puede ser altamente efectiva en un ambiente complejo y de cambios vertiginosos donde la organización necesita ser flexible y adaptable, pero no es la cura de todos los problemas estructurales. Muchas organizaciones han encontrado que la estructura matricial pura, muchas veces llamada matriz balanceada, resulta difícil de implementar y mantener debido a que un lado de la autoridad de la estructura domina. Reconociendo esta tendencia, han evolucionado dos variaciones: la matriz funcional y la matriz de proyecto. En la matriz funcional, los directivos funcionales tienen la autoridad primaria, y los directivos de proyecto o de producto simplemente coordinan las actividades del producto. En contraste, en una matriz de proyecto, el administrativo de producto o proyecto tiene la responsabilidad primaria y los directivos funcionales simplemente asignan personal técnico a los proyectos y proveen asesoramiento experto conforme es necesitado. Para muchas organizaciones, este modelo trabaja mejor que el de una matriz balanceada con dos líneas de autoridad (Daft, 1998).

2.3 Estructuras organizacionales virtuales

Las organizaciones virtuales han tomado fuerza gracias a la ubicuidad de la información (Cote, 2000) que permite la comunicación de las ideas, metas y objetivos en tiempo prácticamente real, a todas las entidades que la constituyen.

Molina (1999) define a una empresa virtual como una red temporal de compañías independientes unidas mediante la información para compartir competencias, infraestructura y procesos de negocio, con el propósito de cubrir un requerimiento específico de mercado. Molina (1998) también define tres conceptos básicos para entender de dónde surgieron las empresas virtuales: Racimos industriales, Comunidades virtuales y empresas virtuales en sí.

Los **racimos industriales** son una agrupación de compañías que dependen de un activo conjunto de relaciones entre ellas mismas para una eficiencia y competitividad individual. De acuerdo con Schriener (citado por Molina, 1998), los racimos deben tener las siguientes características:

- *Infraestructura*: En términos de recursos físicos, necesarios para sus miembros.

- *Oportunidades*: La mezcla de compañías en un racimo debe proveer a sus miembros nuevas oportunidades de negocios para responder o para crear nuevos mercados.
- *Imagen y atención*: Los miembros de un racimo definen su imagen, También, el hecho de que las compañías estén agrupadas podría facilitar o mejorar las relaciones con el gobierno, universidades, y centros de investigación.

Las **comunidades virtuales** son las congregaciones sociales que emergen de la red cuando suficiente gente participa en mucho en discusiones, con un sentimiento humano suficiente, para formar redes de relaciones personales en el cyberspacio (Rheinglod, citado por Molina, 1998).

Las **empresas virtuales** son redes temporales de compañías independientes unidas por tecnología de información y que comparten habilidades, costos, y acceso a los mercados de las otras (Byrne, citado por Molina, 1998).

La principales atributos de estas organizaciones son (Molina, 1998)

- *Excelencia*: Cada participante brinda su competencia medular al esfuerzo. Cada función y proceso podría ser de clase mundial, algo que no es posible alcanzar por una sola compañía.
- *Tecnología*: Las redes de información ayudarán a compañías y emprendedores a unirse y trabajar juntos desde el principio hasta el fin.
- *Oportunismo*: Las relaciones serán menos permanentes y más oportunísticas. Las compañías trabajarán juntas para satisfacer una oportunidad específica de negocio y se dividirán después de alcanzarla.
- *Confianza*: El éxito de la corporación virtual depende del grado de confianza y cooperación entre sus miembros.
- *Ausencia de barreras*: La tecnología y globalización del mundo de los negocios permite a los miembros de la corporación estar geográficamente distribuidos.

En una empresa virtual ninguna compañía puede decir que ella hizo el producto. La clave para una integración virtual exitosa es habilitar a todas las compañías involucradas, cada una de las cuales está realizando un cierto proceso, a trabajar juntas tan suavemente que pareciera que son una sólo empresa (Hammer, 2000).

2.3.1. Estructura de red dinámica.

La empresa virtual siempre utiliza un estructura de red dinámica. Una estructura de red dinámica incorpora un estilo de mercado libre para reemplazar le jerarquía tradicional vertical. Una compañía mantiene sus actividades claves “en casa” y entonces realiza “outsourcing” para otras funciones como son las ventas, contabilidad y manufactura (Daft, 1998). El *outsourcing* es una forma radical de administración estratégica que involucra la participación de una responsabilidad de una función en particular (usualmente actividades no claves o que no producen ganancias) mediante la contratación de otra empresa para realizar dicha función (Anónimo 1, 1998). La evolución de los racimos industriales en empresas virtuales queda plasmada en la figura 2.6.

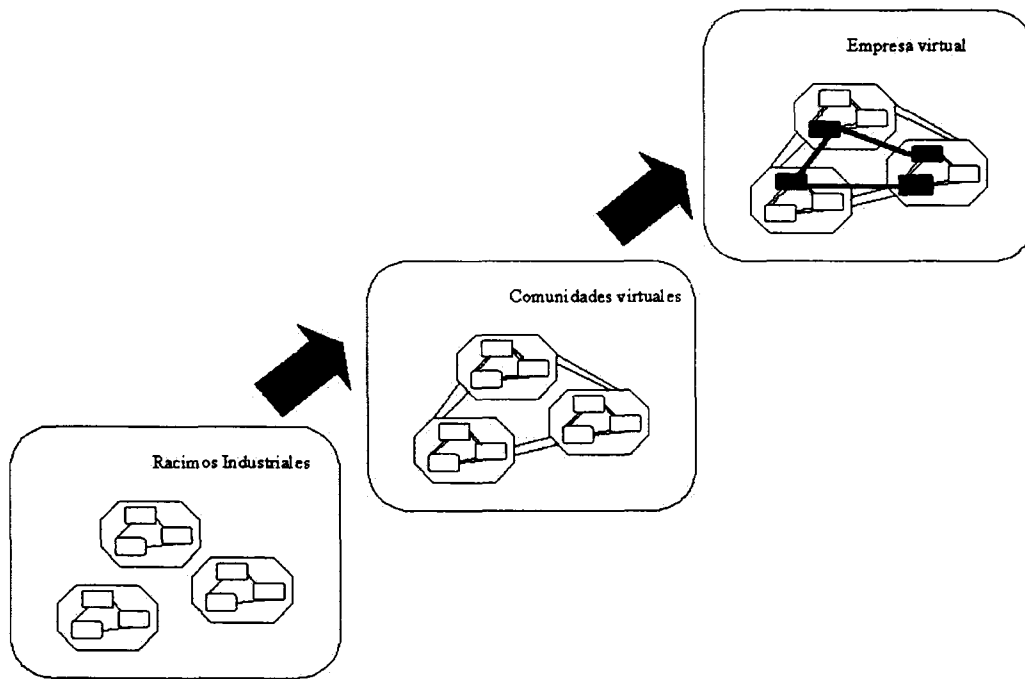


Figura 2.6 Evolución de los racimos industriales en comunidades virtuales para crear empresas virtuales. Fuente: Molina, 1998.

Estas organizaciones, también llamadas corporaciones modulares, están teniendo auge en industrias de rápido cambio y separan a las compañías o individuos para ser coordinados por pequeñas oficinas centrales, en muchos de los casos estas organizaciones separadas, están conectadas por medios electrónicos de comunicación (Daft, 1998). Una estructura típica de una red dinámica, la podemos ver en la figura 2.7.

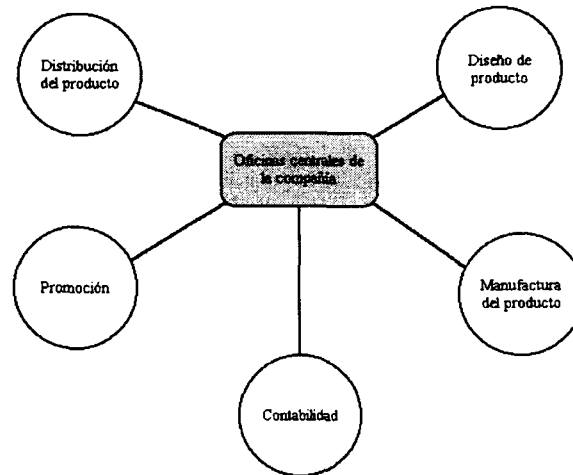


Figura 2.7. Modelo de una red dinámica. Fuente: Daft, 1998

Las ventajas de una estructura de red dinámica son varias, por ejemplo, la estructura es muy delgada, con muy poca carga administrativa debido a que las actividades de trabajo son contratadas y la coordinación se da electrónicamente. Mediante este tipo de estructuras, se pueden desarrollar nuevos productos sin incurrir en altos costos de investigación y desarrollo. Por otro lado, la estructura es flexible y permite reaccionar a los cambios del medio ambiente de forma rápida. El talento administrativo puede ser enfocado a las actividades que proveen ventaja competitiva mientras que las demás funciones se realizan mediante *outsourcing* (Daft, 1998).

Las desventajas provienen principalmente de la falta de control ya que la dirección está puesta en pocas manos y la empresa puede experimentar problemas de calidad cuando muchos subcontratados están envueltos. Por otro lado, los proveedores pueden elevar sus costos cuando perciben que el producto de la empresa contratista depende del desarrollo de su producto (Daft, 1998).

2.4 Conclusión

Las estructuras organizacionales tradicionales juegan un papel importante en el diseño de la organización. Las revisadas en este capítulo son las bases para estructuras más complejas. De hecho, prácticamente no existe ninguna empresa que tenga una estructura definida, más bien, los diseños juegan con los diferentes modelos para adecuarse al medio ambiente y de esta forma atacar mejor un determinado segmento y responder adecuadamente a los cambios que se presenten en el transcurso de la vida de la organización.

Un modelo muy interesante es el de red dinámica, este modelo lo encontramos cada vez más en empresas que día con día se enfrentan a un ambiente hostil y con cambios estrepitosos. A pesar de ello, existen ya varias empresas que han adoptado una variante de este modelo aún encontrándose en un medio ambiente semi-estable. El modelo de red

dinámica ha generado la creación de otros modelos y de nuevos conceptos como el de empresa extendida que básicamente se fundamenta en los principios de red dinámica, pero manteniendo relaciones más estables con los diferentes participantes de la industria.

CAPÍTULO

3

TIENDAS VIRTUALES E INTERNET

3.1 Introducción

El Internet se ha transformado en un suceso mundial y sobre todo ha influido decisivamente toda una revolución, ahora llamada revolución de la información. Esta red nace de una iniciativa del Departamento de Defensa de los Estados Unidos en los 60's para asegurar las comunicaciones militares continuas ante un ataque a los Estados Unidos. Se diseñó asegurando la redundancia de comunicaciones entre computadoras de forma tal que los ataques enemigos no pusieran en peligro las comunicaciones cuando alcanzaran líneas críticas, a esta red se le llamó ARPANET. Posteriormente evolucionó conforme se añadieron computadoras utilizadas por los investigadores para comunicar los resultados que obtenían. El nacimiento del Internet, tal y como lo conocemos hoy se presentó en 1986 año en el cual fue liberada la tecnología utilizada para comunicarse sobre las líneas existentes como lo menciona Thomas Rodd (1997).

Los objetivos originales del Internet tenían el loable propósito de compartir la información de las investigaciones académicas de los diferentes centros de investigación en Estados Unidos. La red ha ido creciendo hasta alcanzar un tamaño impresionante en el cual virtualmente todos estamos actualmente inmersos. En nuestros días, la proliferación de empresas que hacen negocios a través de Internet, ha llegado a niveles inmensos y hay muchas personas con ideas novedosas que piensan que pueden ingresar a esta nueva economía de forma tal que tengan éxito. Al hablar de empresas en Internet se piensa inmediatamente en un negocio redondo en el cual nunca se pierde debido a que los costos de la cadena de valor de los productos son truncados hasta llegar a establecer un trato directo del negocio a los consumidores. Sin embargo, no todas las empresas que inician en este medio obtienen los resultados deseados.

3.2 Internet

El Internet es una red que permite la transmisión de datos con diferentes protocolos y con diferentes servicios, uno de ellos, quizás el más revolucionario es el World Wide Web (WWW) el cual permite la transmisión de texto, imágenes y contenido multimedia. En 1994 se presenta un hecho que cambiaría el rumbo de Internet para siempre, es en este año cuando Netscape presenta al mercado un navegador (un programa que permite visualizar el contenido del World Wide Web) con el cual se pueden visualizar páginas con gráficas, lo que favoreció la creación de páginas interactivas que proporcionan al usuario una interfaz gráfica muy intuitiva. Es este paso el que marca la explosión del Internet como medio de comunicación, entretenimiento y como una fuente importante de información disponible para todos los usuarios de forma sencilla y sin requerir de conocimientos técnicos.

Implementar el Internet en una corporación puede parecer sencillo, se contrata un servicio de acceso al Internet como por ejemplo ISDN o una línea dedicada y con esto ya se tiene acceso a este servicio, pero mantenerlo funcionando y sobre todo sacar provecho de este medio se puede transformar en una tarea difícil de mantener.

La primera actividad que hay que realizar es aprender y entender los términos y tecnologías que envuelven al Internet. Esto involucra no sólo entenderlas uno mismo, sino contar con la capacidad de transmitir estos conocimientos a los empleados y a la administración de la empresa. La segunda actividad a realizar es entender el **gran potencial** que está contenido dentro de este medio. El Internet es tan vasto que y poderoso que requiere una planeación cuidadosa, control y mantenimiento para asegurar el uso exitoso de este potencial (Barret, 1999).

La comunicación sobre el Internet está basada en paquetes, cualquier dato que se envía es descompuesto en pequeños paquetes de datos los cuales son enviados a través de las diferentes líneas (como pueden ser líneas de cable, enlaces telefónicos, líneas dedicadas, etc.), estos paquetes viajan hasta el destino donde son nuevamente ensamblados para recuperar el dato inicial. El protocolo más importante es el *TCP/IP*. Cuando un dato es enviado, se establece el camino que debe seguir hasta la computadora destino mediante la identificación de su *IP (Internet Protocol)*, el cual es un identificador único compuesto de cuatro números entre 0 y 255 que pertenece a una computadora específica. Sin embargo, es necesario otro método o protocolo para asegurar que el dato fue recibido exitosamente. Barret (1999) menciona que es necesario el protocolo *TCP (Transfer Control Protocol)* para establecer la comunicación entre dos computadoras y permitir el flujo de datos en ambas direcciones. Cuando dos computadoras se conectan mediante este protocolo, se establece una serie de “conversaciones” para requerir los datos, una vez que los datos arriban a la computadora destino, ésta manda un aviso de que la entrega fue exitosa, en caso contrario, solicita el reenvío de los datos. Cuando se establece la comunicación mediante estos dos protocolos se obtiene lo que se llama el protocolo *TCP/IP*.

3.3 Seguridad

Una de las grandes preocupaciones de todas las empresas es la seguridad que existe al realizar transacciones electrónicas sobre el Internet. La seguridad es un tema que concierne a ambas partes, al comprador y al vendedor. Sin embargo para generar una imagen adecuada, es necesario hacerle sentir al cliente que puede confiar cuando realiza transacciones a través de una página. Los cinco requerimientos de seguridad para Internet, según Kalakota (1997), que debemos asegurarnos que perciba nuestro cliente se muestran en la tabla 3.1.

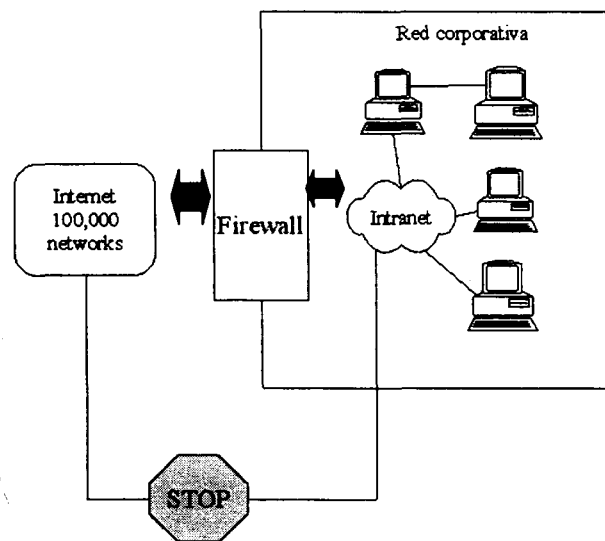
Tabla 3.1 Los cinco requerimientos de seguridad en Internet. Kalakota (1997)

Término	Definición del concepto
Privacidad	La habilidad para controlar quién ve (o quién no ve) la información y bajo qué términos
Autenticidad	La habilidad para conocer las identidades de las partes involucradas en la comunicación
Integridad	La garantía que la información almacenada o transmitida es inalterada
Disponibilidad	La habilidad para saber cuando la información y los servicios de comunicación estarán (o no estarán) disponibles
Bloqueabilidad	La habilidad para bloquear la información no deseada o a los intrusos.

La seguridad para las tiendas virtuales, está básicamente dada en dos partes: paredes de fuego y medios de pago.

3.3.1 Paredes de fuego

Las paredes de fuego mejor conocidas como *firewalls* son una combinación de hardware y/o software que separan una red en dos o más partes para prevenir el acceso no autorizado (Zimmerman, 1998). La estructura general de un *firewall* la podemos apreciar en la figura 3.1.



El acceso sin pasar por el firewall no está permitido

Figura 3.1. Estructura general de un firewall. Fuente: Kalakota, 1997

Hay cuatro tipos principales de paredes de fuego (*firewalls*):

- Sistemas sencillos de registro de tráfico (*Simple Traffic Logging Systems*): Son el método de pared de fuego más utilizado en los servidores Web (sistemas que distribuyen páginas Web a través de una red). Estos sistemas graban todo el flujo de tráfico de la red en un archivo o base de datos para propósitos de auditoría.
- Ruteadores de exploración de paquetes IP (*IP Packet Screening Routers*): El ruteador de exploración es el *firewall* más sencillo, opera filtrando los paquetes de información que pasan a través del *firewall* permitiendo o negando el paso a los paquetes de IP basándose en varias reglas de exploración que son programadas en el ruteador y se realizan automáticamente. Los mecanismos de filtrado varían, pero básicamente hablamos de dos mecanismos, uno que bloquea el tráfico de entrada y otro que permite el tráfico de salida.
- *Firewall* receptor reforzado (*Hardened Firewall Host*): Es una computadora que ha sido configurada para incrementar la seguridad. Este tipo de *firewall* requiere que los usuarios de adentro y de afuera, se conecten a las aplicaciones confiables en la máquina de *firewall* antes de cualquier otra cosa. Generalmente, estos *firewalls* son configurados para proteger en contra de entradas no deseables del mundo exterior.
- Puertas de aplicación de *proxy* (*Proxy Application Gateways*): los *firewalls* también pueden ser creados a través de software llamado servicio de *proxy*. La computadora corriendo el servicio de *proxy* es conocida como una puerta de aplicaciones (*application gateway*), y está situada entre el Internet y la red interna de la compañía para proveer servicios de intermediario (o servicios de *proxy*) para los usuarios, tanto del exterior como del interior. Cuando un usuario requiere establecer comunicación con una computadora fuera de la red de la empresa, primero debe llamar al *proxy*, para que éste a su vez, pida los datos de la computadora externa. La computadora externa envía los datos al *proxy*, el cual los hace llegar a la computadora que los había solicitado desde un principio.

Los *firewalls* y todos los productos enfocados hacia la seguridad no tienen un fin determinado si no son acompañados de una política de seguridad empresarial. La creación de políticas de seguridad es una tarea que requiere un amplio conocimiento de la empresa y la cooperación de varios departamentos: el Departamento de Tecnologías de Información, los administradores de las unidades de negocios y los altos ejecutivos, para enfocar adecuadamente los requerimientos de la empresa. Las políticas de seguridad utilizan dos tipos diferentes de filosofías: “Todo lo que no está expresamente prohibido, es permitido” o “todo lo no está expresamente permitido, está prohibido”. La forma en que sean implementadas las políticas influirá enormemente en la actitud que tomen los empleados de la empresa hacia las mismas. Las políticas de seguridad que interesan a la empresa son principalmente de dos tipos, seguridad interna y seguridad externa como podemos ver en la figura 3.2. La seguridad interna es uno de los temas más importantes para mantener funcionando adecuadamente al negocio.

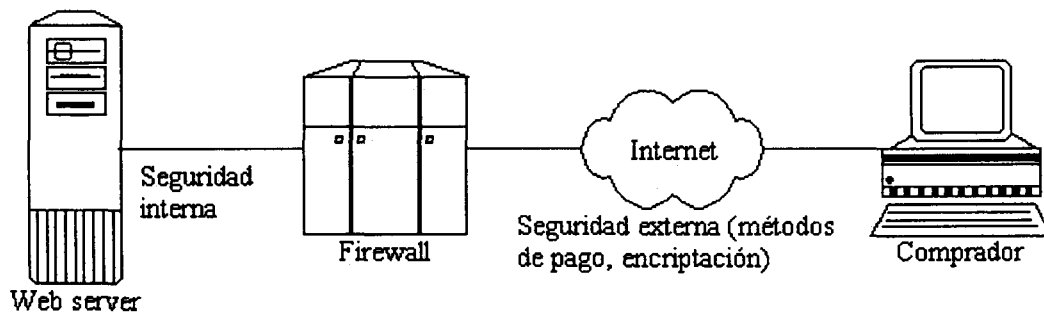


Figura 3.2. Dos secciones de la seguridad. Fuente: Kalakota, 1997

Cuando se desarrollan políticas de seguridad para adentro de la empresa se deben tomar en cuenta tres partes que nos generarán un triángulo de seguridad: La primera es una declaración general de las políticas acerca de la seguridad y el Internet. La segunda es una declaración de cómo será utilizado el Internet y la tercera parte cubre el tipo de acceso que se ofrecerá entre la empresa y el Internet como lo menciona Barret (1999).

3.3.2 Medios electrónicos de pago.

Las tiendas virtuales actuales utilizan diferentes medios para cobrar por sus servicios o productos y una nueva economía digital está apareciendo para cubrir las necesidades de los usuarios que están deseosos de utilizar el Internet como medio para comprar bienes pero que están temerosos de las historias terribles de *hackers* (personas con grandes conocimientos de computadoras que adquieren información crítica y la utilizan para beneficio propio) que roban tarjetas de crédito y las venden al mejor postor. Los medios de pago electrónicos buscan generar una forma segura de realizar transacciones monetarias sobre el Internet de tal forma que tanto la empresa, como el cliente obtengan beneficios. Algunas tecnologías han surgido para prevenir la intervención de terceras partes en esta transacción. Por ejemplo, varias compañías se han unido para generar un método de encriptación (proceso mediante la cual un mensaje es codificado de forma tal que sólo las personas o sistemas con una clave especial puedan recuperar el mensaje original) común, el resultado de este esfuerzo es el SSL (*Secure Socket Layer*). Este método de encriptación codifica los mensajes en forma instantánea cuando se accesa una página electrónica mediante una clave que se genera por sesión y es diferente en cada ocasión. La encriptación y recuperación del mensaje se realiza en forma transparente de forma tal que no se requiere la intervención del usuario y los datos son protegidos de la interceptación de terceras partes (Kalakota, 1997). Los métodos actuales de pago más importantes, para compras al detalle (*retail*) son los siguientes:

- Tarjeta de crédito: Es quizás el medio actualmente más utilizado para realizar pagos a través del Internet, el comprador proporciona su número de tarjeta de crédito a la

empresa y esta carga el monto total de la compra directamente a la cuenta del comprador.

- Cheques electrónicos: Los cheques electrónicos están diseñados sobre los conceptos de los cheques de papel, excepto por el hecho de que son iniciados electrónicamente, usan firmas digitales y requieren el uso de certificados digitales para autenticar al pagador, el banco de pagador y la cuenta bancaria.
- Dinero electrónico: El dinero electrónico está basado en sistemas criptográficos llamados “firmas digitales”, este método involucra un par de llaves numéricas que trabajan colaborativamente: una para la encriptación (*locking*) y otra para la decriptación (*unlocking*). Para comprar dinero electrónico, es necesario inicialmente abrir una cuenta con un banco que tenga presencia “en-línea”, mantener suficiente dinero en la cuenta para realizar las compras e instalar un software que permita la gestión del dinero electrónico. Cuando el cliente desea comprar con dinero electrónico, genera una “nota” con la cantidad necesaria para la transacción, esta nota es enviada al banco donde son verificados los datos del cliente así como el saldo de su cuenta y la posibilidad de tener un crédito, entonces el banco le regresa una “nota bancaria” con un número que ahora puede proporcionar a la tienda virtual y el cual, aunado a la firma digital del banco, permite a la compañía cobrar el monto de la compra. Por supuesto, este proceso se realiza de forma transparente para el usuario.

Existen otros medios de pago emergentes que aún están bajo desarrollo como son las tarjetas inteligentes basadas en microcircuitos en donde se puede programar información acerca del dueño como son datos personales y un saldo que previamente haya adquirido con alguna institución bancaria. Estos métodos involucran hardware adicional por lo que su implementación será factible únicamente si los clientes están dispuestos a una inversión adicional a su equipo de cómputo.

3.4 Tiendas virtuales.

Para entender lo que es una tienda virtual imaginemos el funcionamiento de una tienda real, todas sus operaciones, características, recursos, etc. Ahora quitemos toda la estructura física: el local, personal, seguros, impuestos, luz, stocks, etc. Entonces nos queda la información de sus productos, la facilidad de acceso al mercado mundial sin tener que realizar desplazamientos, y la posibilidad de realizar compras con descuentos y promociones (Jordán, 2000). Por supuesto, para implementar una tienda virtual hay que retomar algunas de las características esenciales, pero consideradas desde un punto de vista minimalista: pocos empleados, poco inventario, menos gastos de sostenimiento como luz, rentas, etc., y, por otro lado, agregar algunos elementos adicionales como una fuerte presencia de tecnologías de información, costos de renta de líneas dedicadas, etc.

Según Mekdessi, citado por Jordán (2000): "Una tienda virtual es un sitio Web donde se puede buscar, comparar y comprar productos o servicios en línea y en tiempo real a través

de una computadora conectada a Internet desde cualquier parte del mundo". Existen básicamente tres tipos de tiendas virtuales:

- Tiendas especializadas en determinados productos (perecederos, libros, autos, etc.).
- Los centros comerciales o *malls*. Estos son una agrupación de tiendas virtuales usualmente albergadas en un mismo servidor de Internet compartiendo múltiples clientes. Un centro comercial electrónico puede presentar desde dos hasta cientos de comercios con diferentes actividades comerciales. De esta forma se ofrece a los clientes la capacidad de recorrer las distintas tiendas que forman el mall.
- Los grandes almacenes o megastores: Estas tiendas virtuales proporcionan multitud de artículos de diferentes marcas y para diferentes usos.

Cada uno de los modelos de tiendas virtuales tienen sus ventajas y desventajas, quizás las más aceptadas en la actualidad son las *megastores* y los *malls* debido principalmente a la ventaja de que el usuario no tiene que visitar otra página para encontrar diferentes productos.

Muchas empresas quieren vender sus productos en Internet (Anónimo 2, 1998), sin embargo, existen algunas características básicas que debe tener nuestro producto para incursionar en este nuevo medio de hacer negocio:

- Debe ser un producto que se pueda vender
- Debe ser un producto que se pueda comprar
- Debe ser un producto difícil de encontrar por medios tradicionales
- Debe ser un producto que pueda ser enviado a través de paquetería

Existen varios elementos que debe contener una tienda virtual actual, estos elementos proporcionan las características básicas que nos permitirán interactuar con nuestros clientes eficazmente y que nos llevarán a obtener ganancias, estas características las menciona Jordán (1999):

1.- *Los productos que se venden y que se proporcionan*: Es el catálogo que recoge la oferta de productos y servicios hacia usuarios. Este catálogo puede ser elaborado por el proveedor de servicios de Internet (*ISP*), puede ser desarrollado por una empresa independiente que se dedique a hacer este tipo de catálogos o puede ser desarrollado por la misma empresa. El catálogo puede ser de dos tipos:

a) *Estático*. Se desarrolla en un formato *HTML (HyperText Markup Language; Lenguaje de marcado para hipertexto)* y muestra los productos cuando el usuario los va seleccionando. Es más práctico cuando el número de productos es muy reducido y se van a realizar pocas modificaciones al catálogo.

b) *Dinámico*. Catálogos digitales con referencias almacenadas en ficheros de texto (más sencillos), hojas de cálculo o bases de datos (más complejos). Las

páginas se crean automáticamente en función de las selecciones que hace el cliente. Para ello existe software especializado en la generación dinámica de estas páginas de productos.

2.- *Merchant Server o carro de compra.* Es un software que permite a los clientes procesar las selecciones de los productos que realizan en una sesión de compras. Es exactamente el equivalente al carro de compras que utilizamos al ir al supermercado, ahí vamos depositando los artículos hasta que, finalmente, pasamos a la caja a pagarlos. El software de carro de compras tiene algunas características que no son posibles en el carro tradicional, como es el cálculo de totales, muestra del número de productos, cálculo de impuestos y selección de la cantidad de un determinado producto seleccionado. El carro de compras debe ser de acceso fácil para los clientes.

3.- *Medios de pago utilizados.* Este componente es muy importante si deseamos que el cliente realice los pagos en tiempo real, la variedad de medios de pagos permite tener acceso a un mercado más grande. La seguridad sobre transacciones electrónicas es parte medular de este componente para dar la confianza al usuario y de esta forma crear lealtad.

4.- *Logística del envío de productos a los clientes.* Una vez que el cliente ha pagado los artículos que ha seleccionado, es necesario establecer comunicación con él e informarle que su orden ha sido recibida y realizar el embarque lo más pronto posible. Las tiendas virtuales tratan de reemplazar a las tiendas tradicionales, así que lo que menos desea un cliente es esperar demasiado por un producto adquirido. La logística puede ser propia o puede ser una actividad externalizada de la compañía. De cualquier forma, la comunicación del recibo de una orden debe ser instantánea para coordinar la entrega en el tiempo mínimo posible.

5.- *Comunicaciones con el cliente, otros agentes y documentos que se intercambian.* La comunicación con el cliente es muy importante porque es la imagen que da la empresa. Tradicionalmente la comunicación se da vía e-mail y es posible utilizarla para fines no sólo de información de estado de un pedido, sino para mercadotecnia efectiva y a un costo prácticamente nulo. Algunas empresas también están utilizando el fax para este propósito, sin embargo, esto conlleva costos. La comunicación del cliente también puede apoyar el servicio post-venta e incluso servir como fuente de retroalimentación al servicio prestado.

6.- *Integración con los sistemas de la empresa.* La integración de todas las actividades de compraventa deben estar integrados a los demás sistemas informáticos de la empresa de tal manera que la información fluya a través de toda la organización generando una ventaja y proporcionando los elementos necesarios para llevar al cabo algunas actividades a tiempo, como por ejemplo, pedidos y atención a clientes.

La implementación de cada una de estas características nos proporcionará una estructura robusta sobre la cual construir los bloques de la empresa para poder satisfacer las necesidades de los clientes y crear competencias que diferenciarán la tienda virtual de los competidores.

3.5 Infraestructura actual utilizada para administrar Tiendas Virtuales

Dependiendo del tipo de tienda virtual, así será la infraestructura necesaria para su implementación y mantenimiento. Por ejemplo, es común que los *malls* (centros comerciales) alberguen a todas sus tiendas virtuales sobre servidores dedicados de la compañía y en ese caso las personas interesadas en implementar o mantener una tienda virtual debe contar sólo con un sistema de cómputo desde el cual coordine las operaciones de la tienda virtual. Otro caso muy conocido es la renta de equipo de hosting de compañías que tienen sus servidores conectados a redes ultrarápidas que permiten un flujo de masa crítica mayor que el que pudiera proveer un servidor conectado a una red más lenta. Los componentes más importantes a seleccionar son el marco de trabajo de aplicación y el servidor de aplicaciones. Otro aspecto importante a seleccionar es el acceso a Internet, aunque este último aspecto se da por hecho en nuestro mundo globalizado y con cultura de redes.

3.5.1. Infraestructura requerida por la empresa

3.5.1.1 Marco de trabajo de aplicación (*Application Framework*)

Los diversos vendedores que proveen soluciones para comercio electrónico lo hacen mediante una integración de diferentes herramientas enfocadas bajo el concepto de *e-business*, estas herramientas en su totalidad son llamadas *e-business application frameworks* (marco de trabajo para aplicaciones de *e-business*). Ciertos elementos arquitectónicos son comunes para todos los marcos de trabajo de *e-business*, como por ejemplo que son servidor-céntricos, son aplicaciones escalables basadas en estándares comunes y protocolos y que usan servicios basados en herramientas de Java (Sullivan, 2000).

Para examinar adecuadamente un marco de trabajo de aplicaciones es necesario evaluarlo bajo las siguientes características (Sullivan, 2000):

- *Nivel lógico de arquitectura del marco de trabajo*: Los diferentes marcos de trabajo están orientados hacia diferentes niveles lógicos, algunos están enfocados hacia los desarrolladores y se enfocan a la generación de objetos de propósito general, algunos otros son más “amigables” con los usuarios, la elección de cada uno dependerá de las necesidades de cada organización.
- *Rango de aplicaciones desplegadas*: Es la medida en la cual una misma compañía proporciona herramientas adicionales al marco de trabajo de la aplicación de *e-business*.

- *Funcionalidad de negocios incluida:* Es una medida del soporte incluido para los procesos comunes de negocios como son auditorías y transacciones, administración de la contabilidad y mercadotecnia del producto.
- *Integración:* Es la capacidad de ligar el marco de trabajo con otras tecnologías, por ejemplo *EDI (Electronic Data Interchange)* o *ERP's (Enterprise Resource Planning)*.
- *Soporte para aplicaciones verticales:* Es la capacidad de ligar el marco de trabajo con aplicaciones como son soporte para la venta al detalle, soporte para grupos de compradores, soporte para almacenes. En el ambiente de una tienda virtual, es esta característica muy importante, debido a que una de las transacciones más importantes serán la venta al detalle (*Retail*).
- *Herramientas de administración incluidas:* Estas herramientas son variadas y en los productos actuales van desde servicio de verificación de entradas al sistema hasta la administración de consolas que permiten el control sobre ambientes distribuidos desde un sólo punto.

Una vez que se han evaluado cada uno de estos puntos es necesario relacionarlos con las capacidades de la empresa así como las metas y objetivos para tomar la decisión correcta acerca de qué marco de trabajo es el correcto para la empresa. Cuando se llega a seleccionar un modelo se debe tomar en cuenta que muchas veces los costos que se ahorran en software, pueden ser gastados en programadores o en servicios de consultoría. Los marcos de trabajo, proveen una arquitectura para la implementación de comercio electrónico, pero las organizaciones necesitan “personalizar” estos sistemas.

3.5.1.2 Servidor de aplicación (*Application Server*)

Un servidor de aplicación provee una forma de encapsular componentes reutilizables lógicos y de datos que pueden ser compartidos por una variedad de aplicaciones. El servidor de aplicación puede llenar el vacío entre varios sistemas proveyendo interfaces consistentes para ambos lados y ocultando la lógica más compleja que se requiere para relacionarlos. El servidor de aplicación también simplifica el proceso del ciclo de desarrollo separando los procesos del ciclo de desarrollo proporcionando un medio de empaquetar una aplicación. Esto también facilita el uso de una amplia variedad de clientes, pequeños y/o grandes a través de protocolos estándares (Tal, 2000). En la figura 3.3 podemos apreciar la arquitectura general de un sistema habilitado para el World Wide Web.

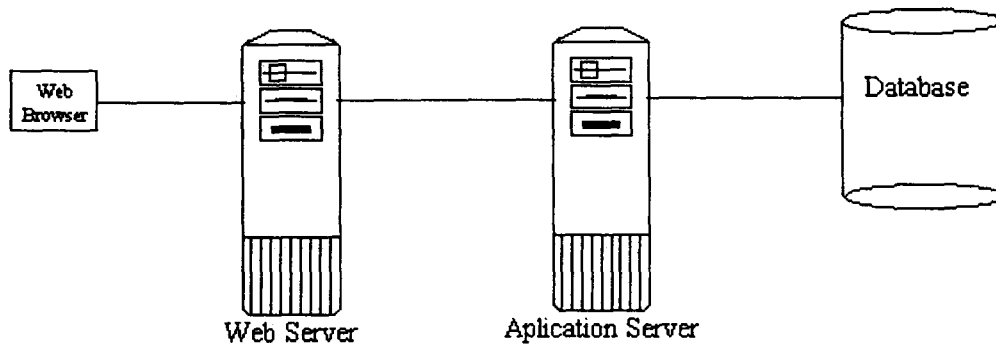


Figura 3.3 Arquitectura típica de un sistema habilitado para el Web. Fuente: Tal, 2000

La elección de un servidor de aplicación hoy en día puede resultar difícil, especialmente por los diferentes productos que están en el mercado y los que están surgiendo día a día, sin embargo, podemos considerar algunas características importantes, algunas de las cuales están inherentemente amarradas a la tecnología actual:

- *Administración de transacciones:* Un servidor de aplicaciones debe soportar transacciones electrónicas. Una de las características más notables de la administración de transacciones es el nivel de aislamiento el cual determina la posibilidad de que un resultado de operación incorrecto debido a una transferencia de otro proceso que ocurre concurrentemente sea introducido en otro proceso.
- *Servicios de administración remota:* Una característica que es necesaria en todos los servidores de aplicación.
- *Integración e interoperabilidad:* Es una característica que brinda la posibilidad de hacer modificaciones y añadiduras al servidor en un futuro.
- *Clustering y tolerancia a fallos:* El proceso de *clustering* involucra añadir más servidores a una arquitectura escalable eliminando los puntos de falla. Cuando un inconveniente se presenta, el servidor es excluido del *cluster* y sus funciones las toman los servidores restantes.
- *Características y servicios adicionales:* Muchos vendedores proveen tecnologías propietarias en sus servidores de aplicación, a pesar de que al parecer están proporcionando un plus, una revisión a fondo de estas características es necesaria para evaluar eficazmente si dichas características no amarran a la empresa compradora con la vendedora.

La presencia de tecnologías emergentes y tecnologías en gestación pueden confundir a la empresa que está seleccionando un servidor, sin embargo si tomamos en cuenta estas características como la base para dicha elección, se contará con la infraestructura básica para dar operacionabilidad a la tienda virtual.

3.5.2 Infraestructura requerida por el cliente

Desde el punto de vista del cliente, la infraestructura que requiere es la siguiente (Zimmerman, 1998):

- Una computadora: Actualmente hay una notable convergencia de dispositivos hacia la comunicación a Internet, quizás dentro de algún tiempo no sea necesaria una computadora tal y como la conocemos el día de hoy sino dispositivos más pequeños y específicos o dispositivos que sean acondicionados para el uso de Internet como puede ser la televisión con acceso a Internet.
- Un modem: Componente que permite a las computadoras comunicarse con otras principalmente sobre líneas telefónicas.
- Un software para navegar en Internet (*browser*): Los *browsers* modernos tienen las capacidades necesarias para comprar en línea.
- Una conexión a Internet: Los clientes deben contar con acceso al Internet mediante líneas dedicadas o contrato a Proveedores de Servicios de Internet (*ISP's*) locales.

El uso de Internet poco a poco ha ido ganando terreno entre las personas del mercado meta de las tiendas virtuales: personas con poder adquisitivo. Hoy en día, prácticamente todos los equipos de cómputo que se comercializan cuentan con las características básicas de componentes para poder adquirir productos vía Internet, sólo es necesario lo más importante: el deseo de comprar en línea de las personas.

3.6 Conclusión.

Las tiendas virtuales de la actualidad tienen algunos componentes comunes que nos permiten el desempeño exitoso de la misma. Las compañías que se dedican a soluciones para la implementación de tiendas virtuales están tratando de incluir cada vez más características a sus productos de tal forma que la integración sea un hecho más que un deseo, sin embargo, de la misma forma que otros paquetes para las empresas como los ERP's, los paquetes orientados hacia el desarrollo de las tiendas virtuales se deben personalizar para cada empresa en particular.

Los medios electrónicos de pago aún se encuentran en desarrollo y no se ha llegado a determinar cuál será el que domine las transacciones no sólo de las tiendas virtuales sino de todos los negocios que se realicen por Internet. La seguridad es el tema que más concierne a los clientes para que estén dispuestos a proporcionar sus números de tarjeta de crédito y que los montos sean cargados directamente a ella.

La infraestructura que se necesita para implementar una tienda virtual depende según el modelo de tienda que deseemos colocar, por ejemplo, la participación dentro de un

mall es, posiblemente, la forma más económica de montar una tienda virtual, ya que la tienda se coloca directamente sobre el servidor de la compañía dueña del *mall* y generalmente también proporciona todas las utilerías para la creación de la tienda virtual. Día con día surgen nuevos servicios que apoyan las transferencias electrónicas en la red, como el concepto de *housing* (rentar un lugar físico y una conexión de alta velocidad a un servidor propiedad de la empresa que desea colocar su sitio de comercio en Internet) o de *hosting* (rentar un lugar físico y una conexión de alta velocidad a un servidor propiedad de la empresa que proporciona el servicio a la empresa que desea colocar su sitio de comercio en Internet).

CAPÍTULO

4

ESTUDIO DE CASOS Y ENTREVISTAS

4.1 Introducción

Existen empresas que se han dado a notar gracias a que han tenido éxito o que han establecido modelos a seguir. A pesar de que muchas corporaciones en línea han tenido pérdidas desde que se crearon (como en el caso de Amazon.com) las acciones de estas empresas suben día con día de precio y su modelo es seguido por empresas que desean establecer su negocio en línea. En este capítulo se presentarán los casos de algunas empresas de nombre conocido dentro del mundo de los negocios electrónicos de venta directa al consumidor.

Amazon es una tienda en línea que inició sus operaciones con un enfoque completamente virtual, prácticamente no tenía inventarios y todas sus operaciones estaban basadas en las relaciones que se establecieron con los distribuidores, mayoristas y casas de publicación de libros. Jeff Bezos es el creador de este concepto y quien lo dirige hasta la fecha.

Barnes and Noble es una cadena de superlibrerías que es la contraparte de *Amazon*. Esta empresa está basada en sus operaciones en tiendas físicas y ven su tienda virtual como una extensión. A pesar de que el negocio en línea se maneja aparte al negocio físico, la verdad es que las operaciones están unidas íntimamente.

Dell es el modelo a seguir de las ventas por Internet para las corporaciones que desean establecer ventas directas de equipo de cómputo y, como se verá más adelante, puede ser el modelo a seguir en el establecimiento de tiendas virtuales de ventas al detalle.

4.2 Metodología

Para la realización de este capítulo se utilizaron dos métodos que fungieron como herramientas complementarias. El primer método utilizado es fue un estudio cualitativo

basado en el estudio de casos. Para esta fase se escogió la muestra de acuerdo a un muestreo no probabilístico, el método de conveniencia, seleccionando tres empresas no mexicanas cuyos nombres probablemente son conocidos por un gran número de gente y contando con la posibilidad de acceso a la información ya que cuentan con un gran número de artículos relacionados a su funcionamiento. Las empresas seleccionadas fueron amazon.com, barnesandnoble.com y dell.com. Para estas empresas se buscaron documentos en el Internet y medios impresos donde obtener información acerca de las características más importantes identificadas: Logística de distribución, abastecimiento, mercadotecnia y alianzas estratégicas. Afortunadamente se pudieron encontrar documentos que contenían esta información.

También fueron seleccionadas dos empresas mexicanas que actualmente funcionan como una tienda virtual. Este es un segundo método de tipo cualitativo también de selección de muestra por conveniencia. Las empresas seleccionadas fueron pc-onlinea.com y suplaza.com. En estas empresas se realizó una entrevista exhaustiva para obtener datos, esto debido a la falta de documentos que permitieran una investigación adecuada. Se realizó una visita a cada empresa durante el mes de septiembre de 2000. Estas empresas tienen sus oficinas centrales y sus almacenes dentro de Monterrey y su área metropolitana y su selección se debió principalmente a la facilidad y disponibilidad de su personal para proporcionar información. Las preguntas que se aplicaron se muestran en el anexo 1 y las características que se pretendió identificar fueron las mismas que para el estudio de casos de las empresas extranjeras, es decir: Servicios, abastecimiento, mercadotecnia, logística de despacho y alianzas estratégicas. En el caso de *Pc-onlinea*, se entrevistó a Juan Pablo Espinosa Álvarez dueño de la misma. Para la documentación de *Suplaza* se entrevistó a Priscila Herrera, Gerente de Mercadotecnia de la empresa.

Los giros de las empresas son los siguientes:

- *Amazon*: Venta de libros, discos compactos, vídeos, juguetes, medicamentos y más artículos.
- *Barnes&noble*: Venta de libros, discos compactos y vídeos principalmente
- *Dell*: Venta de computadoras y accesorios.
- *Suplaza*: Venta de abarrotes.
- *Pc-onlinea*: Venta de computadoras e integradores.

El principal limitante de este método es que los resultados del análisis no pueden ser extrapolados al universo, sin embargo, ofrece una fuente de información rica en datos y proporciona un mejor entendimiento del funcionamiento de las mismas (Oropeza, 1996).

4.3 Fuera de México

El Internet provee de una forma global de hacer negocios y algunas empresas ya han atacado este nuevo mercado. *Amazon*, se jacta de ser la librería más grande el mundo, la venta directa por Internet de equipo de cómputo por parte de *Dell* es conocida gracias a los

anuncios y mercadotecnia, y *Barnes & Noble* se ha convertido en uno de los más acérrimos rivales de *Amazon*. Las características organizacionales de estas empresas proporcionan una visión de lo que está sucediendo fuera de nuestro país en las tiendas virtuales.

4.3.1 Amazon

4.3.1.1 Introducción.

La historia de Amazon.com es ya un tema clásico en el estudio del comercio electrónico negocio-consumidor (B2C). Todo inició un día de mayo de 1994, cuando Jeff Bezos, se dió cuenta del enorme potencial que tenía el Internet para hacer negocios en línea. Pero necesitaba comercializar un producto que se pudiera vender por el Internet, descubrió que los libros son un buen producto para comercializar en este medio. A pesar de las constantes negativas por parte de muchos de los consejeros que él visitó, decidió aventurarse a poner el negocio. Después de estudiar el mercado y realizar algunas pruebas preliminares, *Amazon* vió la luz el día 16 de julio de 1995 (Quittner, 1999) y desde ese entonces se ha convertido en el modelo de negocios más controvertido hasta nuestros días, con ingresos millonarios, pero con pérdidas también millonarias. En la figura 4.1 se muestra la página *web* actual de *Amazon*.



Figura 4.1 Amazon.com. Fuente: www.amazon.com 2000

Amazon ha obtenido resultados asombrosos en los pocos años que tiene de vida, en la actualidad cuenta con más de 10.7 millones de clientes y sus acciones valen \$6,000 millones de dólares (Dorschner, 1999).

La tecnología patentada de *Amazon* ha tratado de ser igualada por sus competidores, sin embargo no han llegado a igualarla y aún continúa a la vanguardia en las ventas directas por Internet.

4.3.1.2 Servicios

Los servicios que ofrece *Amazon* ahora son variados. En un principio fue sólo la venta de libros, hoy en día, en la tienda se pueden adquirir libros, discos compactos, películas en formato VHS y DVD, artículos electrónicos, software, video juegos, juguetes, artículos personales y de belleza, artículos para el hogar artículos de cocina, entre otros. En este año 2000, *Amazon* añadió un nuevo servicio: las subastas (Bachelder, 2000). Bajo este servicio un cliente puede colocar su anuncio en línea para vender un determinado producto, otro cliente, interesado en ese producto puede colocar una oferta, el cliente con la mejor oferta gana la subasta y se pone en contacto, vía *Amazon*, con la persona que ofrece el producto. Las subastas en *Amazon* están respaldadas por la compañía, si existe algún problema con la entrega del producto o el producto es diferente al acordado, el cliente cuenta con 30 días a partir de la fecha de la transacción para realizar el reclamo, *Amazon* se compromete a reembolsar el precio pagado por el producto en la cuenta de banco proporcionada por el cliente.

Otro servicio que la empresa provee es el de *Zshops*, bajo este esquema, se asocian tiendas de diversos giros y venden productos a través de *Amazon*, las operaciones bajo este esquema están respaldadas por *Amazon* de la misma forma que el esquema de las subastas.

Adicionalmente *Amazon* ofrece servicios más específicos para sus clientes utilizando las tecnologías que ha desarrollado y la infraestructura de Tecnologías de información que tiene, como es el caso de la notificación por e-mail acerca de los libros que se han publicado recientemente dependiendo de las preferencias de los clientes. Otro ejemplo es el de recomendaciones el cual consiste en una sección especial personalizada para cada cliente en donde aparecen recomendaciones de compra de libros, discos compactos y más, dependiendo del análisis histórico de compras de los clientes.

Otro servicio es el de la “lista de deseos”, en este servicio, los clientes seleccionan los productos que desean y se incluyen en una lista. Esta lista es enviada a los correos electrónicos de las personas que el cliente indique y ellas pueden comprar los productos, los cuales son despachados a la dirección del propietario de la lista de deseos.

En cuanto a comunidades, *Amazon* se ha movido muy lentamente hacia la creación de comunidades virtuales, lo más parecido a una comunidad sería la de las personas que brindan sus opiniones acerca de los libros que han leído.

4.3.1.3 Abastecimiento

Probablemente, Jeff Bezos, el *CEO* y fundador de *Amazon*, concibió el modelo de negocios de una tienda virtual como una forma de vender sin inventario. Su plan original fue utilizar el Internet como un medio para enviar los libros directamente del distribuidor hacia el cliente. Sin embargo, este modelo no funcionó para dar el tipo de servicio que él pensaba ofrecer a los clientes, puesto que los clientes no desean esperar más que uno o dos días para adquirir un libro que puede ser obtenido directamente de una librería local. Así que Bezos decidió construir almacenes. Sin embargo, los costos de inventario son simplemente los costos de almacenamiento puesto que se realizaron Alianzas con los distribuidores para que cada libro fuese pagado únicamente hasta que haya sido vendido (Seybold, 1999).

Al principio, *Amazon* no disponía de más de 400 libros en stock, los que mejor se vendían. El resto se suministraba directamente desde el almacén de *Ingram Book* más cercano a la casa del consumidor o bien desde la propia editorial (Gómez, 1998). Sin embargo Bezos se dio cuenta de que esta forma de abastecimiento no siempre era la ideal, puesto que en variadas ocasiones tenía que pagar precios al detalle por un libro que era vendido a precio especial, obteniendo las correspondientes pérdidas. Para 1998, *Amazon* ya consideraba en *stock* 2,000 libros en su almacén de *Seattle* (Ghemawat, 1998).

Amazon ha puesto más énfasis en los negocios con distribuidores mayoristas que con las editoriales debido principalmente al tiempo de entrega al cliente: las casas editoriales pueden tardar muchos días en la entrega de un libro, mientras que los mayoristas pueden embarcar un libro en un rango de uno a 5 días si es que lo tienen en almacén.

El beneficio obvio de este sistema de *abastecimiento* “*just-in-time*” es que reduce los requerimientos de capital invertido, sin embargo, como se comentó anteriormente, tiene sus desventajas. Es por esto que *Amazon* ha invertido, en la ampliación de sus almacenes y en la construcción de otros. Este cambio se presentó desde 1997, cuando Bezos decidió ampliar su almacén de *Seattle* en un 70% (Bianco, 1997).

Amazon hace negocios en un 60% con *Ingram Books*, el distribuidor de libros más importante de los Estados Unidos. Sin embargo, actualmente, gracias a su política de construcción de almacenes, puede adquirir libros directamente de las casas editoriales, conservando el modelo de no pagar hasta que se haya vendido el libro.

4.3.1.4 Mercadotecnia

La principal vía de mercadotecnia de *Amazon* ha sido la comunicación de boca en boca: un cliente satisfecho o emocionado por efectuar compras de libros por Internet (hay que recordar que *Amazon* fue la primera librería por Internet) comentaba a sus amigos y familiares su descubrimiento. Para 1996, *Amazon* empezó a anunciarse en medios impresos y en sitios en línea. Los medios publicaban historias acerca de la empresa y del nuevo modelo de negocios que estaba proponiendo, publicaciones como *The Wall Street Journal*,

Business Week y *The New Yorker* hicieron vastos comentarios acerca de la tienda en línea. Otro punto clave de mercadotecnia de *Amazon* fue el establecimiento del Programa de Asociados, establecido en julio de 1996, en este programa los sitios de Internet afiliados deben colocar ligas hacia *Amazon* o hacia productos de *Amazon*. En vez de pagar directamente por las compras generadas por cada afiliado, *Amazon* otorga descuentos de hasta el 8% en las ventas de los títulos que compre el afiliado (Ghemawat, 1998).

4.3.1.5. Logística de despacho.

Amazon ha modificado la logística de entrega del producto y la ha ido acondicionando conforme Bezos ha detectado que el negocio funciona correctamente. Como se mencionó, actualmente *Amazon* tiene 7 almacenes en los Estados Unidos y dos más en otros países, La distribución de los almacenes se muestra en la figura 4.2.

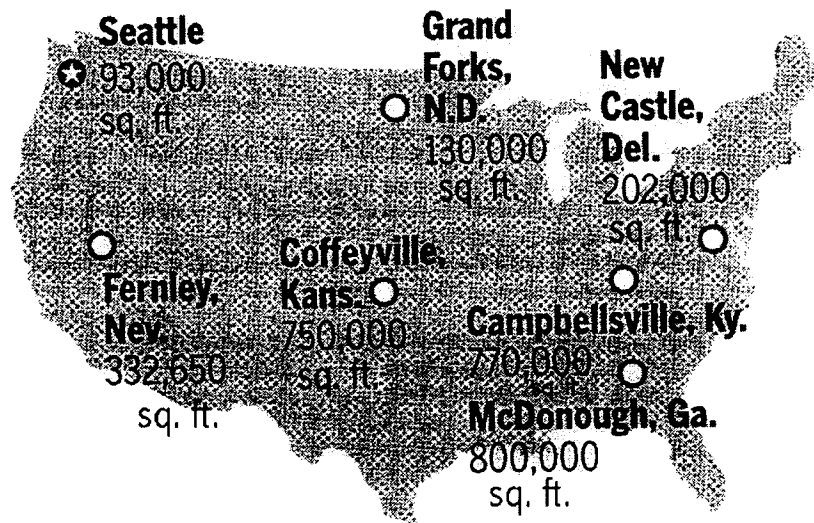


Figura 4.2 Distribución de almacenes de Amazon.com en los Estados Unidos. Fuente: Time Magazine, 1999

En la actualidad los pasos que se siguen son los siguientes (Krantz, 1999):

- 1.- Una computadora asigna la orden a uno de los siete centros de distribución de los Estados Unidos.
- 2.- La orden es transmitida al edificio más cercano que tenga los productos. Existen luces rojas al pie de cada producto, éstas se encienden mostrando qué productos han sido ordenados. Los trabajadores van de luz en luz tomando un producto del estante y presionando un botón que reinicia la luz. Las computadoras determinan qué trabajador va a recoger cada producto.
- 3.- Los productos son colocados en cintas móviles. Cada producto va en un gran cajón que contiene muchas órdenes de compradores. Cuando se llena, el cajón viaja en una serie de

cintas transportadoras que conectan más de 10 millas de la planta a una velocidad constante de 2.9 pies por segundo. El código de barras de cada producto es *escaneado* 15 veces, por máquinas y por muchos de los 600 trabajadores de tiempo completo.

4.- Todos los cajones arriban a un punto central donde los códigos de barras son comparados con los números de orden para determinar cuál es de cada orden. Y son colocados en una caja con un nuevo código de barra que identifica la orden.

5.- Si se pidió una envoltura de regalo, el pedido es envuelto por uno de los empleados dedicados a esta tarea. *Amazon* entrena a un grupo de empleados que procesan 30 paquetes en una hora. Si los empleados no cubren con esta producción, son reasignados a otro trabajo.

6.- La caja es empaquetada, pesada y etiquetada antes de abandonar el almacén en un camión. La planta de *McDonough* fue diseñada para empacar 200,000 piezas al día. Cerca de 60% de las órdenes son enviadas por el Servicio Postal de los Estados Unidos. El porcentaje restante viaja a través de *United Parcel Service (UPS)*. Los productos que son inusualmente grandes o pesados (de 150 libras o más), requieren un modo de reparto especial.

7.- La orden llega al destino final. Si los productos se encuentran disponibles directamente del almacén de *Amazon*, la entrega puede ir de uno a 7 días, dependiendo del almacén de donde fue embarcada la orden. Productos que no se encuentran en existencia en el almacén tardan más días dependiendo de la disponibilidad del producto (el tiempo de entrega se especifica en la página, de esta forma, el cliente no se lleva sorpresas desagradables).

Debido a que los países tienen diferentes políticas de importación, puede ser que en algunos países el tiempo de entrega sea superior a otros.

4.3.2.6 Alianzas estratégicas

La historia de *Amazon* está plagada de alianzas estratégicas, lo interesante de esta compañía es que no sólo establece alianzas con empresas de grandes nombres sino que está disponible para establecer tratos con cualquier empresa que lo desee bajo el esquema de negocios afiliados. Las alianzas más importantes son las siguientes:

- HomeGrocer.com. En 1999 *Amazon* realizó la compra de un 35% de las acciones de *HomeGrocer*. Esta empresa realiza ventas en Internet de artículos de abarrotes. Inicialmente el mercado que atacaba era el de *Seattle* y *Portland*. Se espera que con la inversión de *Amazon* y otras corporaciones se logre el mercado de los Estados Unidos en su totalidad (Zimmermann, 1999).
- DrugStore.com Quizás una de las más interesantes alianzas de *Amazon* es la que realizó con *DrugStore.com*, esta es una tienda dedicada a la comercialización de artículos para

la salud al detalle. *Amazon* adquirió casi el 28% de las acciones de *DrugStore.com* y llegó a un acuerdo en donde se proporcionaría una “lengüeta de compras” en la página de *Amazon.com*, a cambio *DrugStore* le pagará a *Amazon* 105 millones de dólares (Anónimo 4, 2000).

- *Ingram Books*. *Amazon* estableció un acuerdo con una de las casas distribuidoras de libros más grandes del mundo, *Ingram Books*. En este acuerdo, los libros son entregados a uno de los almacenes de *Amazon* y son pagados hasta que son vendidos (Quittner, 1999).
- *Pets.com*. *Pets.com* es una tienda al detalle cuyos productos son artículos para mascotas. *Amazon* invirtió cerca de 58 millones de dólares en esta empresa, la promociona en su sitio de Internet y le brinda consultoría gratuita (Virzi, 1999).
- *Toys 'R' US*. *Amazon* estableció una alianza de 10 años con *Toysrus.com*, se acordó que juntos construirán un sitio en Internet de venta de juguetes y video juegos en el 2000 y un sitio de artículos para bebés para el año 2001 (Schwartz, 2000). En este acuerdo, *Amazon* se compromete a crear y administrar el sitio en Internet, controlar el llenado de órdenes y manejar las relaciones con el cliente y *Toysrus.com* se compromete a administrar el inventario. *Toysrus* pagará periódicamente una cantidad fija a *Amazon*, también un porcentaje por unidad-vendida y un 5% en las ganancias (Goodridge, 2000).
- Programa de afiliados. En este programa, *Amazon* establece relaciones comerciales con cualquier persona deseosa de hacer negocios y que tenga una página de Internet. Todo lo que tiene que hacer es llenar un formulario en línea, esperar la respuesta y colocar ligas hacia productos de *Amazon* en su página. *Amazon* controlará todas las ventas que se generen mediante esa liga y pagará un porcentaje al socio afiliado. La inscripción a este programa es gratuita. Este esquema permite a *Amazon* establecer alianzas con muchas corporaciones y sus socios afiliados van desde empresas muy pequeñas hasta empresas grandes como *yahoo!*, *AOL.com* y *Excite*.
- *Kozmo.com*. El 20 de marzo del 2000, *Amazon* nuevamente hace historia con la inversión de 60 millones de dólares en *Kozmo.com*. Esta es una empresa cuyo giro es la distribución rápida de productos: una hora después de que se solicitaron en Internet. *Kozmo* mantiene operaciones en Atlanta, Boston, Chicago, *Houston*, Los Ángeles, Nueva York, *Portland*, San Francisco, *Seattle* y *Washington*, D.C. Con esta inversión, *Amazon* asegura la distribución de algunos productos en estas ciudades. Por otro lado, *Kozmo* es la primera de las empresas de distribución inmediata con la cual hace negocios *Amazon*, pero seguramente, no será la única (Kelsey, 2000). Esta decisión fue más reactiva que proactiva, puesto que los ejecutivos de *Amazon* se enteraron de que por primera vez en la historia de las tiendas virtuales, *Amazon* no fue el número uno de las tiendas en línea sino que fue superado por *CDNow*. *Amazon* detectó que podía incrementar sus ventas mejorando sus canales de distribución, siguiendo con su principal valor de obsesión por el cliente.

Amazon se ha preocupado por crear una red de alianzas que le permiten vender productos de todo tipo en su página convirtiéndose más que en la librería más grande del mundo, en una tienda que vende todo tipo de productos.

4.3.1.7 Finanzas

A pesar de los esfuerzos de Jeff Bezos, las ideas novedosas y lo prometedor que pareció la idea de vender cosas a través de Internet, las cosas no han ido bien para *Amazon*, pues aunque tienen un gran volumen de ventas (Anónimo 10, 2000) el índice de pérdidas permanece en aumento, la figura 4.3 nos muestra el estado de ganancias de *Amazon*.

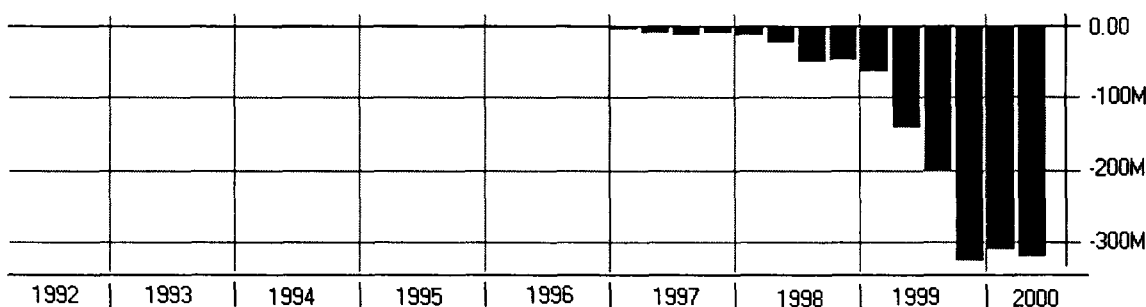


Figura 4.3 Estado de ganancias de Amazon. Fuente: <http://profiles.wisi.com>, 2000

La constante pérdida de esta empresa ha provocado en últimas fechas un cambio en el precio de sus acciones, pues mientras varios años se mantuvo en crecimiento constante, actualmente ya no es así. En la tabla 4.1 se muestra el comportamiento del valor de las acciones de *Amazon*.

Tabla 4.1 Comportamiento del valor de las acciones de amazon. Fuente: <http://profiles.wisi.com>, 2000

Amazon, Identificador: AMZN		
Año	Costo por acción en USD	Ganancias por acción en USD
1997	5.0	- 0.11
1998	53.5	- 0.42
1999	76.1	- 2.20
3/nov/2000	37.6	- 3.44

A pesar de ellos, las ventas de *Amazon* se han incrementado año con año permitiendo que la imagen de la compañía no se degrade ante los inversionistas. El crecimiento de ventas así como las ventas totales se concentran en la tabla 4.2.

Tabla 4.2. Comportamiento de las ventas de amazon.com. Fuente: <http://profiles.wisi.com>, 2000

Amazon, Identificador: AMZN		
Año	Ventas, en billones de USD	Crecimiento de ventas
1997	0.148	N/C
1998	0.610	312.8%
1999	1.640	168.8%

Una de las principales ventajas de *Amazon* para seguir atrayendo a nuevos inversionistas es su crecimiento en ventas, el cual parece ir en una clara tendencia hacia arriba, sin embargo, el hecho de que la compañía como tal no ha ganado un sólo centavo, debe ser un factor a tomar en cuenta para la gente deseosa de comprar una acción de esta empresa.

4.3.2 Barnes and Noble

4.3.2.1 Introducción

Barnes and Noble (B&N) fue la más grande cadena de tiendas de libros en el mundo, su enfoque principal es construir supertiendas de libros, en estas tiendas se pueden encontrar multitud de títulos en un ambiente agradable y enfocado a la satisfacción del cliente. Esta cadena de librerías ha sabido atraer a sus consumidores mediante decorados llamativos, servicio de café en sus supertiendas y la habilidad para colocar autores en sus tiendas para firmar libros, generar charlas y algunos otros eventos. Como empresa tradicional, *B&N* cuenta con almacenes gigantescos alrededor de Estados Unidos desde donde son surtidos los libros que se venden tanto en sus tiendas tradicionales como en su tienda en línea. En 1996 *B&N* decidió lanzar su propio modelo de sitio en Internet enfocado a las ventas, para esto se formó una nueva división de siete gentes dedicadas a dirigir el negocio en línea,. Se tomó la decisión de separar la unidad de negocios en línea de las operaciones tradicionales principalmente debido a que de esta forma se podrían evitar algunos impuestos y se podría dar a los consumidores un mejor precio, factor que se consideró debía ser básico si se deseaba tener éxito (Ghemawat, 1998).

B&N es el más acérrimo rival de *Amazon.com*, aunque su enfoque es diferente puesto que *Amazon.com* es una empresa que nació con la idea de ser 100% virtual (véase sección 4.2.1) mientras que *B&N* es una empresa que ya contaba con operaciones tradicionales y decidió aventurarse en las ventas en línea aprovechando toda la infraestructura con la cual contaba.

August 21, 2000

the Credit CARD
 for Serious Readers
APPLY NOW

New at B&N.com
 • [B&N University](#)
 • [Publish Your Book](#)
 • [BNTV](#)
 • [Same-Day Delivery in Manhattan](#)

Special Features
 • [Bestselling Books](#)
 • [Chats & Events](#)
 • [Newsletters](#)
 • [B&N Radio](#)
 • [Wireless Shopping](#)

Barnes & Noble Bookstores
 • [Find a Store](#)
 • [Local Events](#)

ROMAN HOLIDAY

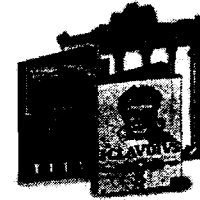
Ready for a weekend escape -- to ancient Rome? It's time to dust off the togas.

Our first spectacle: *I. Claudius*, the famous Masterpiece Theatre miniseries, new on DVD. Rich in political intrigue, with a brilliant cast led by Derek Jacobi, this romp through late imperial Rome is every bit as addictive as *The Sopranos*.



Next: *Titus*, also new on DVD, directed by Julie Taymor and starring Anthony Hopkins as a Roman general. And the classic of classics, Stanley Kubrick's *Spartacus*, with Kirk Douglas leading the revolt of the gladiators.

Want some background reading? Robert Graves's *I. Claudius* is a perfect choice. Want to read Catullus in 20 weeks? *Learn Latin* has what you need.



In Books



It's Clancy Month!
 President Jack is back in Tom Clancy's latest high-

In Music



Preorder Madonna's Music!
 Place your order for Madonna's forthcoming album -- and while you're

Figura 4.4 Barnesandnoble.com. Fuente: www.barnesandnoble.com

A lo largo de la historia de *B&N* han habido muchos intentos de asegurar su lugar en el Internet, uno de los principales fue el hecho del intento de *adquirir Ingram Book Group*, el más grande distribuidor de libros de los Estados Unidos y que provee de un 60% de las ventas de libros de *Amazon*. Esta compra le permitiría a *B&N* tener acceso a datos críticos de *Amazon* y fue sujeta a revisión por las leyes anti-monopolio de los Estados Unidos (Ohlson, 1999). En la figura 4.3 se muestra una imagen de la apariencia actual de la tienda en Internet de *Barnes & Noble*.

Actualmente *Barnes and Noble* en línea no vende sólo libros sino que también vende música, videos, software, etc. También ha llevado algunas de sus estrategias de tienda tradicional a la tienda en línea pero desde el punto de vista virtual como son las pláticas (*chats*) con autores reconocidos y ha implementado una estrategia para la venta por dispositivos inalámbricos.

4.3.2.2 Servicios

Cuando un cliente visita la página *B&N*, se le pide que se registre, este registro servirá como base para el análisis histórico de sus compras con el fin de mantener una

relación estrecha con él y establecer sus gustos y preferencias de tal forma que se sugieran libros al propietario de la cuenta.

Un servicio interesante de *B&N* es el de los certificados de regalo, en este servicio, un cliente compra un certificado por una determinada cantidad (en dólares americanos) y se le hace llegar a la persona que indique el cliente como un obsequio del mismo. Existen dos tipos de certificados de regalo: certificados en papel y certificados por e-mail, en ambos esquemas, se le hace llegar un mensaje a la persona que lo recibe en donde se incluye un número de identificación que se utiliza para identificar el monto total que representa dicho certificado. Los certificados de regalo sólo pueden ser hechos válidos en compras en línea, en ningún caso en tiendas físicas de *B&N*. En caso de que el monto total de la compra exceda el monto del certificado, el cliente debe contar con una tarjeta de crédito para cubrir la diferencia.

El programa de afiliados es otro servicio que *Barnes & Noble* proporciona, este programa funciona de manera similar al de *Amazon*, excepto por que no es necesario tener una página para afiliarse, basta con tener un e-mail e incluir una liga hacia la página de *B&N* para empezar a ganar dinero.

Las compras corporativas proporcionan a las corporaciones un valor agregado de compras, bajo este esquema, una corporación se registra y se le asigna un identificador. Con este identificador, los miembros de la empresa pueden adquirir productos en la página y todos los cargos se concentrarán en la cuenta proporcionada por la corporación. *B&N* promete precios preferenciales para las corporaciones que utilicen este servicio así como un reporte en línea de los libros adquiridos por los empleados de la corporación. También incluye, si la corporación lo desea, la creación de una página con títulos relevantes para la misma.

La tarjeta de crédito *Master Card* de *B&N* permite comprar fácilmente en el sitio de *Barnes & Noble*. Ofrece dos puntos por cada dólar que se gaste en las compras que se realicen en la tienda ya sea en línea o en cualquiera de las tiendas físicas de *B&N* y un punto por cada dólar que se compre en otros negocios. Al juntar 1000 puntos, se le proporciona al cliente un certificado con valor de 10 dólares americanos que pueden ser utilizados en cualquier compra en la empresa (ya sea en línea o en las tiendas físicas de *B&N*).

Barnes and Noble vende libros, electrónicos, software, etc., un servicio adicional es el de la venta de suscripciones a revistas reconocidas como son *Entertainment Weekly*, *Computer Gaming World*, *PC World*, *Maximum PC*, *Shape*, *Men's Fitness*, etc.

4.3.2.3 Abastecimiento

Barnes and Noble utiliza la infraestructura que tiene para su abastecimiento, compra directamente de las casas impresoras y mantiene los libros en sus almacenes hasta que son solicitados ya sea por algún cliente en línea o por alguna de sus librerías físicas. Bajo este

esquema ha mantenido prácticamente el mismo método de abastecimiento que tenía anteriormente excepto porque ha construido un almacén adicional en *Dayton, New Jersey* dedicado a las transacciones en *barnesandnoble.com*. Este almacén se surte de otro almacén de *B&N* situado en *Jamesburg* y/o de distribuidores al mayoreo. En su totalidad, *Barnes and Noble* se surte de más de 1200 firmas de publicación y aproximadamente 50 mayoristas (Ghemawat, 1999).

4.3.2.4 Mercadotecnia

Barnes and Noble ha utilizado su bien cimentado nombre en el medio físico para hacer propaganda de su sitio de Internet. el nombre de *Barnes and Noble* estuvo reservado únicamente para las supertiendas (esta empresa también maneja librerías más pequeñas pero con otro nombre) así que los clientes que conocían el negocio sabían de la calidad que representaba tener un sitio en línea con el mismo nombre esto acompañado a las campañas de publicidad que involucran propaganda por radio, *marketing* directo a *e-mail*, y eventos de comunidad ha provocado que el nombre sea reconocido (Ghemawat, 1998). Por otro lado, las comparaciones que se realizan de *barnesandnoble.com* y de *Amazon.com* también atraen clientes que curiosos se dirigen a la página para ver cómo es el sitio del competidor más cercano de la librería más grande del mundo.

Otra estrategia de mercadotecnia importante ha sido un programa de red de afiliados en el cual los clientes se suscriben gratuitamente e incluyen una liga hacia productos de *B&N*, este programa es muy similar al de *Amazon.com*, con la vital diferencia de que los socios afiliados no necesitan tener una página en el Internet, sino que pueden enviar ligas a la página de *B&N* a través del *e-mail* y, de cualquier forma, se les proporciona una ganancia por cada compra que se genere por su referencia.

4.3.2.5 Logística de despacho

Todos los pedidos de *Barnes & Noble* son surtidos directamente de su almacén en *Dayton*, la orden es tomada y remitida a este almacén, los libros en existencia pueden ser enviados el mismo día e incluso pueden ser entregados el mismo día que son solicitados en el área de Nueva York gracias a la alianza que realizó *B&N* con *CitySprint*, una empresa internacional de paquetería (Kelsey, 2000).

4.3.2.6 Alianzas estratégicas

Barnes and Noble ha establecido diversas alianzas para poder competir eficientemente con su más cercano rival: *Amazon.com*. Al igual que otras corporaciones sus alianzas son establecidas conforme el mercado se va moviendo. Las alianzas más importantes de últimas fechas son las siguientes:

- *Microsoft*. En diciembre de 1999 *Barnes and Noble* y *Microsoft* dieron a conocer una alianza de comercialización de productos y servicios en línea. Aunque no se anunciaron los términos monetarios de dicha alianza, esta consiste en que *B&N* podrá vender en

MSN (Microsoft Network) y *Microsoft* incluirá una liga a *barnesandnoble.com* en su sitio *MSN* (Harmon, 1998).

- *CitySpring*. En mayo del 2000, *B&N* estableció un tratado con esta empresa que se dedica a paquetería. Mediante esta alianza, se promete la entrega de productos adquiridos en la tienda en línea de la corporación dentro del área de Nueva York. El precio de este tipo de entrega es el mismo al estándar de entrega por tierra pero está limitado a productos que tengan la leyenda: “*In-Stock: Ships within 24 hours*” como lo menciona Kelsey (2000).
- *Ingram Book Group*. A pesar del fallido intento de compra de esta empresa, *B&N* continúa comprándole libros y ha construido dos almacenes más en *Reno*, Nevada y en *Memphis*.
- *AT&T Digital – BuzzHits.com*. A pesar de que las alianzas se establecieron en diferente tiempo (no es una alianza tripartita), ambas alianzas están enfocadas a desarrollar la tecnología de compras por medios portátiles inalámbricos. *BuzzHits* es una empresa proporcionará la tecnología de reconocimiento de audio y *AT&T* proveerá los teléfonos inalámbricos para que sea posible obtener a prueba canciones antes de comprar el disco entero. También se pretende que los teléfonos contengan un menú que se dirija directamente al sitio de compras inalámbricas de *B&N* (*mobile.bn.com*) en donde el cliente podrá seleccionar artículos que podrán ser adquiridos directamente del teléfono (Anónimo 9, 2000).

Así como estas alianzas, *B&N* ha establecido tratos con otras empresas de diferente giro para atacar el mercado en línea.

4.3.1.7 Finanzas

Barnes and Noble ha tenido un crecimiento constante de sus ventas lo cual lo ha llevado a obtener buenos dividendos. El hecho de que a *B&N* ha considerado su estrategia de ventas por Internet como una adición a su estructura asegura su salud financiera. La tabla 4.3 muestra el comportamiento de las ventas en los últimos años.

Tabla 4.3. Comportamiento de las ventas de Barnes & Noble. Fuente: <http://profiles.wiso.com>, 2000

Barnes And Noble, Identificador: BKS		
Año	Ventas en billones de USD	Crecimiento de ventas
1993	1.337	n/c
1994	1.623	21.3%
1995	1.977	21.8%
1996	2.448	23.8%
1997	2.797	14.2%
1998	3.006	7.5%
1999	3.486	16.0%

Los precios de las acciones de *Barnes and Noble* también han sufrido varios cambios a través del tiempo, tanto a la alza como a la baja en la tabla 4.4 se muestra el comportamiento de los precios de las acciones así como el dividendo por cada acción.

Tabla 4.4. Comportamiento del valor de las acciones de Barnes and Noble. Fuente: <http://profiles.wisi.com>, 2000

Barnes And Noble, Identificador: BKS		
Año	Costo por acción en USD	Ganancias por acción en USD
1993	12.44	0.150
1994	15.63	0.405
1995	14.50	-0.850
1996	13.50	0.740
1997	33.38	0.930
1998	42.50	1.290
1999	20.63	1.810
3/nov/2000	18.69	1.300

A pesar de que quizás *Barnes and Noble* no sea la librería virtual más conocida del mundo, sus resultados muestran que goza de una salud financiera adecuada y probablemente sus inversionistas se encuentren seguros del valor de sus acciones.

4.3.3 Dell

4.3.3.1 Introducción

Dell Computer Corporation es una empresa fundada por Michael Dell, su negocio es la venta directa de equipo de cómputo a los usuarios finales. Todo inició cuando Dell estudiaba la universidad y se dio cuenta de que la forma de distribución de los equipos de cómputo se incrementaba conforme pasaba por las diferentes etapas de la cadena de distribución sin aumentar el valor del equipo. Entonces pensó que eliminando los intermediarios y vendiendo directamente al consumidor podría obtener éxito en las ventas. No estaba equivocado, a pesar de haber pasado por períodos no muy favorables, *Dell* ha sabido situarse en un lugar privilegiado de los negocios. Al principio la corporación vendía por correo tradicional, posteriormente vendió por teléfono con un modelo llamado *Dell Direct*. También proporcionaba servicio de soporte técnico por teléfono. Dell vio la necesidad de colocar algunos archivos que sirven para solucionar problemas en un sistema BBS, posteriormente, estos archivos se colocaron en un servidor *FTP*. El éxito fue tal que se decidió colocar una página en el *WWW* en donde se comunicara a los clientes los conocimientos acerca de problemas y soluciones de los sistemas de cómputo que adquirían a la compañía. Posteriormente se incluyeron en la página *Web* herramientas para calcular el precio del equipo permitiendo al cliente que jugara con las características de memoria, procesador, disco duro etc. El paso natural era ofrecer ventas directas por Internet, en 1996 *Dell* establece una unidad separada denominada *Dell Online* que se dedicaría a atender las

ventas directas en Internet (Seybold, 1998). En la figura 4.4 se muestra la página actual de Dell.com.

Actualmente *Dell Online* cuenta con páginas en varios idiomas e instalaciones en *Austin, Limerick, Irlanda, Penang, Malasia, Xiamen* (China) y en Rio Grande, al sur de Brasil. Ahí se construyen una a una las computadoras que son solicitadas vía telefónica o por el Internet.

Figura 4.5. Dell Online. Fuente: www.dell.com. 2000

Dell es una compañía que no surge como un negocio virtual netamente, pero que establece su tienda virtual aprovechando toda su infraestructura. Muchas de las ventas aún se continúan realizando por teléfono, pero ahora es más fácil vender a una persona que anteriormente ha revisado el sitio que a una persona que no ha tenido contacto alguno con la compañía.

4.3.3.2 Servicios

Uno de los más importantes servicios que proporciona *Dell Online* es el de las Páginas *Premier*. Estas son páginas personalizadas que permiten a los clientes configurar, cotizar y comprar sistemas de cómputo a precios especiales, rastrear órdenes a través de un reporte detallado de las compras realizadas. También contiene información para

comunicarse con los miembros del equipo de soporte y servicio de *Dell*, incluyendo sus números telefónicos, direcciones de *e-mail* y números de localizadores personales (Rangan, 1999) . Muchas empresas han encontrado este servicio muy adecuado para sus compras de equipo ya que permite al empleado escoger los equipos que requiera dentro de las modelos asignados a la corporación.

La venta al detalle al consumidor final ha sido un servicio que siempre ha proporcionado *Dell*, estas ventas son realizadas por teléfono o por Internet. En el caso de las ventas por Internet, el enfoque dado por *Dell* es el de permitir que el cliente se ayude solo. Esto se logró estableciendo procedimientos claros e intuitivos dentro de la página para que el cliente realizara sus configuraciones y fue una característica que fascinó a los compradores según Seybold (1998)

Dell ha ganado premios mundiales gracias al excelente servicio de soporte que tiene tanto por teléfono como por Internet. La estrategia que ha seguido es colocar, mediante etiquetas, un número identificador llamado etiqueta de servicio (*service tag*) y un número único llamado código de servicio exprés (*express service code*, este código también se encuentra programado en uno de los componentes del sistema, siendo posible su extracción por medio de *software*). Estos son solicitados cuando se desea hacer una consulta en línea para verificar en una base de datos qué equipo es el que ha comprado el cliente y cuáles son los posibles fallos. El código de servicio exprés está enfocado a la atención por teléfono, cuando un cliente llama para pedir soporte técnico, se le pide que presione las teclas del teléfono correspondientes a su código de servicio express, y de esta forma también buscar en la base de datos qué equipo es el que tiene el cliente y las preguntas más frecuentes. Por otro lado, una vez identificado el equipo del cliente, *Dell* cuenta con un grupo de gente dedicada al soporte que está perfectamente entrenada para satisfacer al cliente, guiándolo paso a paso por el proceso que se requiera para solucionar el problema. *Dell* también instala y administra sistemas y brinda asesoría a los clientes en la planeación y realización de transacciones tecnológicas.

4.3.3.3 Abastecimiento

El abastecimiento de materia prima de *Dell* descansa sobre relaciones dinámicas con sus proveedores. Existe un tiempo muy corto en cual el producto está en inventario en algún almacén de *Dell*, incluso se han dado casos donde el producto está sólo unas horas. *Dell* evalúa un producto y, en caso de que sigan sus patrones de calidad, se establece una relación con ese proveedor. Los pedidos no son fijos, sino que el número de productos es pedido conforme se va requiriendo. *Dell* establece relaciones con varios proveedores de productos similares, así, si alguno tiene algún problema, es posible solicitar más materia prima a los otros proveedores y de esta forma se asegura que nunca se queden sin los componentes necesarios para manufacturar los sistemas que los clientes han adquirido. El modelo que ha seguido *Dell* para su abastecimiento es llamado por el propio Michael Dell como una integración virtual (Michael Dell, citado por Magretta, 1998), él dice que cuando se realizan tratos con un proveedor, es como si éste se convirtiera en un socio. Por ejemplo, cuando se lanza un nuevo producto, las empresas que proporcionan los componentes del

mismo asignan ingenieros para trabajar con el equipo de diseño de *Dell* como si ellos fueran parte de la compañía y son situados en la planta de *Dell*, cuando un usuario llama con un problema, se detiene la producción hasta que dichos ingenieros arreglan el problema en tiempo real.

Dependiendo de los productos, *Dell* establece relaciones largas o cortas de proveeduría, por ejemplo, con las corporaciones productoras de los monitores, que son dispositivos relativamente estables, *Dell* establece tratos a largo plazo, con componentes como tarjetas de vídeo o de sonido, *Dell* se muestra cuidadoso y establece relaciones a corto plazo.

El punto fuerte del modelo de abastecimiento de *Dell* es que su inventario tiene un alto índice de rotación, *Dell* solicita los componentes de un día para otro según se van requiriendo, como confía en los productos que adquiere, ni siquiera se toma la molestia de desempacarlos y probarlos, sólo pone el nombre de *Dell* en los mismos y los envía a sus clientes. Para mantener leales a sus proveedores, *Dell* otorga a sus mejores proveedores premios anuales que son entregados en la conferencia anual de proveedores (McKeefry, 2000)

4.3.3.4 Mercadotecnia

El modelo de venta directa de *Dell* ha provocado clientes satisfechos los cuales le ha proveído de mercadotecnia gratuita al ir de boca en boca con noticias acerca de los precios competitivos de *Dell*. Por otro lado, las ventas a grandes corporaciones y las noticias de las mismas, han proporcionado un buen elemento de imagen. Adicional a esto, *Dell* se ha preocupado por hacer publicidad en medios impresos y por televisión. También uno de los puntos fuertes de la mercadotecnia de *Dell* es el envío de productos a diferentes revistas especializadas del tema para que sean probados, confiando en la calidad de sus productos.

En la actualidad *Dell* invierte mucho dinero en publicidad en línea, muchos sitios contienen ligas hacia la página de *Dell*, especialmente los relacionados con computadoras y tecnologías de información.

4.3.3.5 Logística de despacho

Los pasos que se siguen para el envío de un producto han variado conforme la empresa he evolucionado. Anteriormente se seguía un proceso de línea de ensamble muy similar a una línea de ensamble de automóviles (Nyzrayandas, 1996), hoy en día el proceso que se sigue es el siguiente:

- 1.- Cuando una orden es generada los detalles de la configuración son enviados a la sección de manufactura. Los componentes seleccionados por el cliente están limitados por las pruebas de compatibilidad que se realizan antes de colocar un producto nuevo a la venta, de esta forma se asegura que ningún sistema tenga problema de compatibilidad. *Dell*

ha establecido relaciones con los proveedores de componentes para asegurarse un rápido acceso a la tecnología emergente y para garantizar la compatibilidad de los nuevos componentes con los sistemas de *Dell*.

2.- Una vez recibida la orden, la información es pasada en la línea de ensamble donde los productos son generados tal y como los pidió el usuario. Un equipo completo se encarga de armar cada equipo. Los equipos trabajan en unidades pequeñas que se ensamblan un equipo completo, de esta forma se establece un sentimiento de propiedad de los trabajadores involucrados. Cuando se han instalado todos los componentes solicitados en la hoja de especificaciones el sistema es enviado a la zona de carga de software.

3.- En la zona de carga de *software* se instala, en el disco duro del equipo, el *software* de sistema operativo, el *software* de aplicación y el *software* de diagnóstico. Cuando se termina de cargar el equipo con el software solicitado por el cliente, es enviado al área de pruebas (*burn-in area*)

4.- En el área de pruebas el sistema es sometido de 4 a 8 horas de pruebas intensas para posteriormente ser enviado a la zona de empaçado.

5.- En la zona de empaçado el sistema es guardado en cajas junto con sus periféricos como son teclado, *mouse*, los manuales y los discos del *software* instalado. Al mismo tiempo la línea de ensamble está sincronizada con otra línea de ensamble para monitores de tal forma que el equipo llega al mismo tiempo que el monitor a la zona de envío.

6.- En la zona de envío se juntan las cajas de equipo y de monitor y se transfieren al camión del repartidor, *Dell* tiene contratos con múltiples empresas de paquetería de tal forma que puede distribuir rápidamente en todos los países.

En todo momento el cliente puede verificar el estado de su pedido vía *web*, los tiempos de entrega dependen de la disposición de componentes así como de los trámites de importación de los países a donde está destinado el producto.

4.3.3.6 Alianzas estratégicas

Dell Corporation establece alianzas con diversas fuentes tanto de componentes como de *software*, a continuación se presentan dos de las alianzas más sonadas de los últimos tiempos:

- *IBM*. En marzo de 1999, *Dell Computer Corporation* fundó un pacto tecnológico de 16 billones de dólares. Como parte del arreglo, *Dell* comprará Dispositivos de almacenamiento, dispositivos microelectrónicos, componentes de redes para incluirlo en los sistemas de *Dell*. Se espera que en el futuro *Dell* también adquiera a *IBM* las tecnologías avanzadas que vaya desarrollando. Este arreglo es de 7 años y también permitirá la colaboración y el desarrollo de productos de tecnología. Inicialmente, *Dell*

tiene acceso a los discos duros de alta capacidad de *IBM*, a las tarjetas adaptadoras de red y a los monitores de panel plano (Anónimo 5, 1999)

- *RedHat Inc. Dell Computer* estableció una alianza con *Red Hat Inc*, en este trato ambas empresas se comprometen a unir sus esfuerzos de ingeniería. De esta forma, *Linux* se convierte en el tercer sistema operativo estratégico que utiliza *Dell* en sus computadoras al lado de *Windows* y *NetWare* (Anónimo 7, 2000).

Dell ha establecido alianzas con las siguientes compañías (según datos obtenidos directamente de la página de *Dell*: *2nd Century Communications, 2wire, inc, Agile Software, All.com, Annuncio Sotware, Asia Online, Aveo, Avici Systems Inc, Blackboard Inc, Bowstreet, Brocade, Calico Commerce, Inc, Campus Pipeline, Calico Commerce Inc, Centerbeam, Cidera, Collab.net, Comm2001, Crossroads Sustems Inc, DigitalWork.com, Divine interventures, eOnline, eHealth Insurance.com, Ensemble Communications, Epinions.com, Equinix, FAST Search & Transfer, Finisar Corp, GoAmerica, Healtheon, Hire.com, Idealab!, ineto, Insweb, Intell IA-64 Fund, Interactive Silicon Inc, Interelate, Interliant, Internet Capital Group, Lante, Liaison Technology Inc, Linuzcare, LivePerson, LiveVault Inc, Medicallogic Inc, National Transportation Exchange, Navisite, Neoforma.com Inc, NetSage Corp, Netstocj Direct, Netyear Group, Niku, NSI Software, Rangestar Wireless, Red Hat Software, Scenix, Selectica Inc, Sina.com, Sitesmith, StorageNetworks, Techpacific, TurboLinux Inc, Tmanage, webMethods, Xuma Inc y ZapMe.*

Para su logística de despacho, *Dell* tiene alianzas con varias empresas de paquetería para llegar a todas las regiones del mundo. Estas alianzas muchas veces se dan temporalmente e incluso se ha dado el caso de una alianza especial de paquetería para el lanzamiento de un producto en especial.

4.3.3.7 Finanzas

Dell es una empresa que ha pasado por etapas difíciles pero ahora la ventas se han incrementado y todo parece indicar que la estrategia de negocio de Michel Dell ha funcionado y atraído a más clientes e inversionistas. En la figura 4.6 podemos ver el comportamiento que han tenido las ganancias de esta compañía.

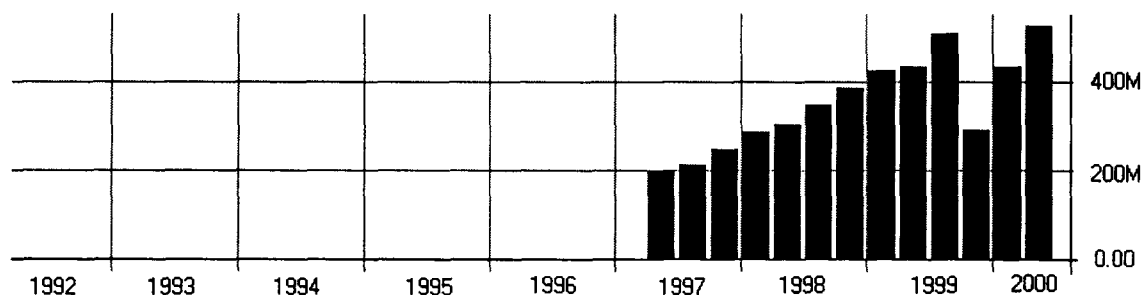


Figura 4.6. Estado de ganancias de Dell Computer Corporation. Fuente: <http://profiles.wisi.com>

El precio de las acciones de *Dell* también ha sufrido cambios a lo largo del tiempo, y estos cambios han sido hacia abajo o hacia arriba, en la tabla 4.5 se muestra el comportamiento del precio de las acciones de *Dell* así como las ganancias que han proporcionado dichas acciones.

Tabla 4.5. Comportamiento del valor de las acciones de Dell Computer Corporation. Fuente: <http://profiles.wisi.com>, 2000

Dell Computer Corporation, Identificador: DELL		
Año	Costo por acción en USD	Ganancias por acción en USD
1991	0.27	0.022
1992	0.75	0.040
1993	0.35	-0.017
1994	0.64	0.053
1995	1.08	0.083
1996	3.32	0.173
1997	10.50	0.320
1998	36.59	0.530
1999	51.00	0.610
3/nov/2000	32.56	0.680

Dell ha sido una empresa que ha sabido adecuarse a los cambios en el ambiente de negocios en el cual se desenvuelve y esos cambios se reflejan en el valor de la compañía en el mercado. Otro aspecto interesante son las ventas en *Dell*, pues desde 1990 hasta la fecha nunca han tenido un decremento. El comportamiento de las ventas de *Dell* se puede apreciar en la tabla 4.6

Tabla 4.6. Comportamiento de las ventas de Dell Computer Corporation. Fuente: <http://profiles.wisi.com>, 2000

Dell Computer Corporation, Identificador: DELL		
Año	Ventas en billones de USD	Crecimiento de ventas
1990	0.546	40.6%
1991	0.890	62.9%
1992	2.014	126.3%
1993	2.873	42.7%
1994	3.475	21.0%
1995	5.296	52.4%
1996	7.759	46.5%
1997	12.327	58.9%
1998	18.243	48.0%
1999	25.265	38.5%

Es interesante ver cómo en 1996, año en el cual *Dell* decidió iniciar la venta de equipo de cómputo por Internet (como se explica en la sección 4.3.3.1) hubo un cambio importante en el valor de las acciones de esta compañía pues su precio se incrementó de manera notable y así continua hasta nuestros días.

4.4 En México

Lo que está sucediendo en México en las tiendas virtuales es interesante para apreciar de qué forma se están enfrentando los problemas del medio, ver el alcance de la venta de productos y detectar el tipo de mercadotecnia que se está utilizando en nuestro país para promover el comercio electrónico. La documentación tanto de *Pc-enlinea* como de *Suplaza* nos brindará un conocimiento acerca de estas cuestiones.

4.4.1 Pc-enlinea

4.4.1.1 Introducción

Pc-enlinea surge en febrero de 1998, al principio su propietario tuvo la idea de vender por Internet equipo de cómputo y se dio a la tarea de investigar la plataforma sobre la cual desarrollar la tienda, buscando una página interactiva basada en tiendas americanas como amazon.com. El principal problema fue la decisión de cómo desarrollar, se decidió empezar a desarrollar en *Perl* que es un lenguaje similar a la plataforma de *Microsoft*. En octubre del mismo año, la página estaba desarrollada y entonces se enfrentó al problema de la generación de masa crítica. Al inicio se promocionó con conocidos, mediante correos electrónicos y comentarios. La primera venta se realizó a los dos días de que la tienda se abrió y entonces surgieron los problemas de operación, sobre todo los proveedores pues no cumplían con los tiempos de entrega y con la paquetería. Al inicio se tuvo un *stock* con los productos más comerciales pero estos productos no siempre eran los más pedidos y eso ocasionó retrasos. De 10 pedidos que se generaban 4 quedaban pendientes lo cual llevó a tener problemas de imagen. Se desarrollaron alianzas con clientes para generar un “*stock* virtual” para proveer a clientes con muchos productos y entregar a tiempo. Actualmente se cuenta con capacidad de almacenar productos que generan una alta rotación de inventarios. El siguiente paso es el manejo de pago al entregar y pagos con tarjeta de crédito (actualmente sólo cuenta con la forma de pago de depósito). En la figura 4.7 podemos ver la apariencia actual de la página de *Pc-enlinea*.

- Hardware**
- Actualizaciones
 - Arma tu PC en Línea
 - PCs De Escritorio
 - Laptops/PDAs
-
- Accesorios
 - Camaras Digitales
 - CD, Kits, y DVD
 - Discos Duros
 - Fax/Modems
 - Impresoras
 - Memoria
 - Monitores
 - Procesadores (CPUs)
 - Redes
 - Scanners
 - Software
 - Sonido/Audio
 - Tarjetas Madre
 - Video/Tarjetas/3D
-
- Correo En Línea!
- Guía de Hardware

 Unidad DVD-ROM Encore 8X Multiregión \$2,192 Mas info...	 Procesador Intel Pentium III a 500 Mhz Slot1 \$1,272 Mas info...	 Quemador de CDs Marca Lite-On 8x/4x/32x \$1,785 Mas info...
 Monitor View Sonic de 17" \$2,613 Mas info...	 Computadora PC EN LINEA Pentium III a 500 Mhz, 64 Mb, DD de 20 Gb, Monitor de 15" \$6,699 Mas info...	 Impresora a Color Epson Stylus 740 \$1,161 Mas info...
 Memoria PC-100 (100 Mhz) de 64 Mega Bytes \$614 Mas info...	 Scanner de Cama Plana UMAX Paralelo \$792 Mas info...	 Quemador de CDs Acer 6x/4x/32x \$1,796 Mas info...

Figura 4.7. Pc-enlinea.com. Fuente: www.pc-enlinea.com. 2000

Pc-enlinea fue idea de su propietario, Juan Pablo Espinosa Álvarez quien había trabajado en empresas que vendían equipo de cómputo. Él siempre les propuso que las ventas se realizaran por Internet, sin embargo no obtuvo un verdadero apoyo. El mercado que él detectó es que las personas con acceso a Internet desean comprar accesorios, actualizar sus equipos de cómputo, etc. Esta tienda virtual una empresa propietaria que no involucra a inversionistas pues desde el punto de vista de su dueño es mejor crecer poco a poco y sin perder el enfoque.

Pc-enlinea es una empresa que actualmente tiene 7 trabajadores en total, sus oficinas se encuentran en la tercera calle número 839 en Residencial la Herradura, Guadalupe Nuevo León, México y constan de dos cuartos pequeños dentro de una construcción dedicada a uso residencial. Actualmente tiene cerca de 4800 hits diarios y realiza unas 25 ventas diarias. La empresa siempre ha tratado de reducir los gastos y tener un margen de utilidad reducido, gracias a esto pueden ofrecer precios bajos a sus clientes. Los modos de pago son contra-entrega en Monterrey y área Metropolitana y con depósito en cuenta concentradora para foráneos.

Según Juan Pablo Espinosa no existe actualmente competencia para ellos en México en el área de Internet, sólo Pcpronto.com, pero ellos distribuyen productos de la empresa MPS de la cual *Pc-enlinea* también es distribuidor. En el sector “no-virtual” tampoco considera de importancia la competencia pues el valor competitivo lo obtienen de los

precios bajos que ofrecen y la confianza que se ha ido ganando conforme los clientes realizan más operaciones.

La venta de productos es a nivel nacional (aún no han pensado en extender su cobertura a nivel internacional) y los estados de Querétaro, Distrito Federal y Veracruz son sus principales clientes. La empresa está generando ingresos y tiene un índice positivo de ganancias.

4.4.1.2 Servicios

El principal servicio de *Pc-enlinea* son las ventas generando unas 25 ventas diarias de diversos productos de integradores de cómputo, periféricos y consumibles.

Cuenta con soporte en línea, cada producto se puede seleccionar y si el cliente tiene una duda, se puede escribir un correo electrónico el cual es contestado dentro de las siguientes 24 horas.

Cuando se compra un producto en la tienda, transcurre una semana y se genera un correo electrónico agradeciendo la transacción e invitando al cliente a dar su opinión con respecto al producto adquirido. Estas opiniones pueden ser consultadas posteriormente por otros clientes, cuestión que, desde el punto de vista de Juan Pablo Espinosa anima a los demás clientes a comprar el producto.

Otro de los servicios es el llamado “arma tu PC en línea”, el cual consiste en seleccionar los componentes que se desean contenga el equipo que se desea adquirir y que es uno de los servicios que más se utiliza.

También cuentan con el servicio de información acerca de el estado de una orden y rastreo del envío a través del Internet proporcionando un reporte completo acerca de los problemas que pueden surgir. Adicionalmente ofrece soporte vía telefónica, a pesar de que no cuenta con números 01-800 (servicio gratuito), cuenta con 3 líneas en donde los usuarios pueden hablar para cualquier duda acerca de un producto o verificar el estado de su orden.

4.4.1.3 Abastecimiento

Pc- enlínea cuenta con varios proveedores. Existen una unidad móvil que todo el día visita a los diferentes proveedores para recoger los productos. La mayoría de los proveedores son de la ciudad de Monterrey. El principal proveedor todas las mañanas les suerte los productos del día anterior. Los productos que no se encuentran en *stock* y que son solicitados se almacenan por unas horas en las oficinas para que, por la tarde, sean recogidos por las empresa de paquetería con la cuales tiene tratos (estafeta y senda). No existe un esquema de entrega directa proveedor-cliente.

4.4.1.4 Mercadotecnia

La tienda se promociona principalmente por Internet, utilizan el registro en buscadores, y tienen una base de datos de correos electrónicos de los clientes mediante la cual se promocionan. En menor medida utilizan la publicidad por periódicos y patrocinios.

Las campañas publicitarias no han sido suficientes, pero se están preparando para generar una campaña que pueda ser soportada con el nivel de operaciones adecuada.

4.4.1.5 Logística de despacho

Pc-onlinea tiene un proceso estandarizado de envío de productos que es el siguiente:

- 1.- Llega la orden de compra.
- 2.- Se esperan 24 horas para que el cliente realice su depósito.
- 3.- Si no deposita el cliente se escribe un correo electrónico para ver cuál fue el problema.
- 4.- Una vez que llega el depósito, tienen un sistema de operaciones para el control de cada pedido el cual se alimenta con el pedido.
- 5.- Si el producto está en existencia se empaqueta para el envío.
- 6.- Si el producto no lo tienen en existencia se programa para compras, se adquiere el producto, se empaqueta y se envía.

El tiempo de entrega de *Pc-onlinea* es dependiente del tiempo de entrega de las empresas de paquetería con las cuales tiene establecidas alianzas estratégicas y con la disponibilidad del producto en inventario, ya sea del proveedor o del mismo *Pc-onlinea*.

4.4.1.6 Alianzas estratégicas

Pc-onlinea se dió cuenta de que es necesario establecer alianzas con otras empresas para poder obtener resultados favorables. Las alianzas, a través de diferentes partes de la cadena de valor ha permitido a esta compañía la posibilidad de un mejor servicio como lo comenta el dueño de la misma. Las principales alianzas estratégicas que se han realizado son con:

- Proveedores: Consideradas como las alianzas estratégicas más importantes pues en ellas basan la operación del negocio. Con el proveedor más importante tienen una alianza de comunicación directa con la base de datos de inventarios. No todos los productos que se ofrecen en la página están físicamente en existencia en *Pc-onlinea*, sino que están localizados en el almacén del proveedor, pero cada dos horas el sistema realiza un intercambio de datos respecto al nivel de existencia de los productos. Esta comunicación les ha permitido establecer información adicional al cliente mediante la identificación de la disponibilidad de los productos con tres colores, rojo, para los que están fuera de existencia, amarillo, para los productos que están bajos en existencia y verde para los productos que tienen un buen nivel de existencia. De esta forma el cliente

se forma una idea de qué tanta disponibilidad tiene un determinado producto e incluso si existe algún producto que no podrá ser adquirido en ese momento. Sin embargo, este índice no está del todo integrado pues cuando se pide un producto el inventario del proveedor no se actualiza automáticamente sino que se debe generar una orden de compra. Esto puede llevar a problemas de ausencia de un producto debido al desfase de tiempo que sufre el sistema.

- Empresas de paquetería: las empresas de paquetería: *Senda* y *Estafeta* son una parte integradora del negocio, todos los días después de las 5:00 pm envían a una persona para que recoja los productos a ser enviados.
- Bancos: *Pc-onlinea* ha realizado una alianza con *Banamex* que les permite estar al tanto de los depósitos realizados por los clientes. El siguiente paso con esta alianza es el uso de la tarjeta de crédito como una opción más de pago.

Han existido problemas al tratar de realizar alianzas con otros proveedores pero el principal contratiempo ha sido las disposiciones físicas (las empresas tienen sus oficinas en la Ciudad de México).

No existen alianzas establecidas con otros sitios de Internet para colocar publicidad recíproca, se analizó la probabilidad de establecer una alianza con *vendeya*, pero esta probabilidad no tuvo frutos. Otros sitios de Internet sí han solicitado el permiso para colocar anuncios acerca de la tienda como referencia, tal es el caso de *elsitio.com* y *plazabanamex.com*. Sin embargo, esta publicidad no es recíproca.

4.4.2 Suplaza

4.4.2.1 Introducción

Suplaza surge en 1998 cuando uno de los socios fundadores detectó la necesidad en Monterrey y su área metropolitana de un servicio a domicilio de productos y servicios básicos. Se buscó atacar el nicho con una alta ventaja competitiva de acceso al Internet y la entrega a domicilio. Actualmente tienen operando aproximadamente seis meses.

Las visitas en *Suplaza* varían dependiendo del día de la semana, los fines de semana se incrementa el tráfico, especialmente de visitas anónimas que desean obtener una idea de lo que es la tienda. Las ventas también varían dependiendo el día de la semana. El máximo de órdenes que se pueden atender al día son 70 debido al número de unidades que tienen para repartir los productos.

La tienda ofrece productos de abarrotes: productos secos, latería, lácteos refrigerados, congelados, artículos de limpieza, productos de higiene personal, productos de bebés y productos desechables, Adicionalmente tiene tiendas asociadas que proporcionan

otros productos como son carnes, revistería, frutas y verduras, pañales, papelería, pasteles, pan e incluso albercas. La apariencia actual de *Suplaza* se puede ver en la figura 4.8.



Figura 4.8. Suplaza.com. Fuente: www.suplaza.com. 2000

Los precios son competitivos con los de los supermercados de la zona: *HEB*, *Soriana*, *Gigante*, etc., con las ventajas que proporciona el servicio de entrega en la casa, adicionalmente tienen una sección de ofertas semanal similares a las de un supermercado normal.

Las formas de pago son tarjeta de crédito, *Visa*, *Master Card* y *American Express*; seis tipos de vales de despensas, cheques personales y efectivo. De estas formas de pago, todas son contra-entrega excepto la de tarjeta de crédito y las más utilizados son cheque personal y pago.

Suplaza está físicamente ubicada en Oscar Wilde 131 en Colinas de San Jerónimo, Monterrey, N.L., México y tiene aproximadamente 65 empleados. Sus competidores más cercanos son los negocios tradicionales que están incursionando en la entrega a domicilio.

4.4.2.2 Servicios

Los servicios que proporciona es la captura del pedido por Internet, sin embargo la gente grande aún le tiene miedo a la computadora y a comprar por Internet, y esto lo han

tratado de compensar aceptando cualquier forma de pago como lo menciona Priscila Herrera, Gerente de Mercadotecnia de la empresa.

Tienen la comodidad de levantar el pedido cualquier día del año a la hora que se desee, sin embargo los productos no se reparten los días domingo y los días festivos de ley.

La tienda cuenta con listas personales, esto se refiere a listas de productos que los clientes piden comúnmente. Se ha visto que pocos productos solicitados por un consumidor varían semana a semana o quincena a quincena y se ha aprovechado esta característica para otorgar este servicio, el cual no sólo consiste en una sola lista de las compras más comunes, sino que se pueden crear varias listas dependiendo de las necesidades de los clientes, por ejemplo, la lista de los niños, la lista de abarrotes, la lista de verduras, etc. De esta forma, con una sola pulsación se suben todos los productos al “carrito de compras”. Esto es, según Priscila Herrera, es el equivalente a llegar a un supermercado y que un trabajador tenga preparado el carro de compras con todos los productos que regularmente adquiere el cliente.

La libreta de direcciones es otro servicio que proporciona *Suplaza*. Esto consiste en que el cliente puede proporcionar varias direcciones e indicar a qué dirección desea que se entregue el pedido. Existen algunos clientes que utilizan esta ventaja para comprar por ejemplo a sus padres, personas ya mayores de edad todos los productos necesarios de un supermercado. Incluso existen clientes de otros países que piden productos para sus familiares que viven en Monterrey.

Otro servicio importante es la selección de hora de entrega del pedido. El cliente puede solicitar que el repartidor llegue a determinada hora al lugar de entrega. Las horas de entrega se solicita en un rango de una hora, por ejemplo, entre 8:00am y 9:00am, o entre 5:00pm y 6:60. Existen tabuladores que permiten establecer los precios de entrega, en algunos casos es gratuito y a veces si tiene un costo.

Otro servicio de esta tienda virtual es la sección de ofertas. En esta sección se colocan todos los productos con precio especial de la semana. A diferencia de un supermercado tradicional, ahí el usuario puede encontrar reunidos a todos los productos con descuento.

Algunos servicios adicionales se están diseñando y los que se tienen planteados son las recetas, sección de recomendaciones de nutrición, de consejos prácticos del hogar y consejos de salud.

La navegación por pasillos está también en proceso de implementación, este servicio consistirá en que las personas pueden ver todos los productos que existen en la tienda de una forma compacta (estarán organizados en anaqueles virtuales). Este servicio está pensado para aprovechar las compras compulsivas y los artículos que pudieran olvidarse en una compra normal.

Suplaza tiene varios servicios que ofrecer y otros más que están por ser colocados, de entre los servicios con que cuenta actualmente, las listas personales son las más utilizadas.

4.4.2.3 Abastecimiento

Los fabricantes surten directamente a *Suplaza*, pero en ocasiones, cuando no se cumplen con requisitos de volumen se acude a mayoristas. El inventario llega a una bodega que se encuentra junto al almacén principal de *Suplaza*, así que en algún momento, actúan como sus propios abastecedores. Otras empresas, como es el caso de frutas y verduras le entregan a *Suplaza* el producto listo para ser distribuido.

4.4.2.4 Mercadotecnia

Esta tienda virtual ha utilizado diversos medios para promocionarse, los más comunes han sido los tradicionales:

- Panorámicos
- Volanteo
- Periódico
- Patrocinio de un evento de teatro en donde estuvieron presentes físicamente y regalaron artículos promocionales.
- Campaña en el norte.com(periódico regiomontano en línea), esta campaña consiste en tener una liga en la página principal de elnorte.com y dos subsecciones que son las de cine y recetario.

Existen muchos segmentos de la población que no han sido atacados, como son los estudiantes, profesionistas foráneos y muchas amas de casa. Sin embargo han tratado de medir la publicidad porque el número de unidades está limitado a 70 pedidos diarios y no desean tener un efecto negativo y perder a los clientes. De cualquier forma, *Suplaza* considera colocar otros dos panorámicos para anunciar la tienda en Monterrey y seguir su promoción en periódico que, según Priscila Herrera es el medio de promoción más efectivo que han detectado y por el momento no piensan utilizar radio y televisión.

Uno de los proyectos de mercadotecnia que está desarrollándose es la venta cruzada que consiste en mostrar productos relacionados cuando el cliente pide un producto, por ejemplo, si el cliente compra botana, mostrarle también los refrescos que existen, si compra un cuaderno, mostrarle los lapiceros, las mochilas, etc.

Suplaza tiene tratos para intercambiar anuncios con otros *sites* regionales como por ejemplo tuchamba.com. Estuvieron trabajando con vendeya.com y próximamente estarán en myweb.com.

4.4.2.5 Logística de despacho

Suplaza ha establecido un proceso estandarizado para el manejo de los pedidos que son solicitados por un cliente, los pasos son los siguientes:

- Los pedidos se registran en un servidor
- Se imprimen las órdenes
- Los pedidos se reparten a los ejecutivos de distribución y desde ese momento es responsabilidad de esa persona el hacer llegar el producto hasta el cliente.
- Existen unos carros similares a los de carritos de un supermercado en donde caben dos cajas de plástico. El ejecutivo de distribución toma un carro de estos para colocar ahí los productos del pedido que tenga pendiente
- Los pasillos están numerados y en cada cabecera está un letrero de qué productos están en cada pasillo.
- Los productos están codificados por código de barras, el ejecutivo de distribución busca basado en el código de barras los productos y los coloca dentro de su carro de compras.
- Los productos de congelados y refrigerados son colocados en hieleras para su transportación
- Cuando el pedido está completo, pasan a una caja en donde el cajero registra los productos utilizando el código de barras de cada uno, y se genera un *ticket* para dar salida al producto.
- Al mismo tiempo otras personas están encargadas de generar una programación de rutas para cubrir los pedidos dependiendo de la demanda. Y se asigna la hora de entrega del producto
- Antes de salir del almacén, los productos son verificados nuevamente, sobre todo la fecha de caducidad y que estén limpios.
- Los ejecutivos de distribución suben las cajas de sus pedidos a un medio de transporte propio de la empresa.
- El producto es entregado al cliente junto con el ticket y el pedido original, en donde se pide al cliente que firme de conformidad de haber recibido los productos.

No tienen esquema de distribución directa proveedor a cliente. Pero tienen en mente esta propuesta para algunas tiendas que piensan invitar a participar en *Suplaza* que venden productos cuyo manejo sería complicado y riesgoso. *Suplaza* sería el medio por el cual el proveedor vendería y las entregas se le programarían igual que los productos existentes.

4.4.2.6 Alianzas estratégicas

Suplaza, a diferencia de otras tiendas virtuales, cuenta con una flotilla de vehículos para el reparto de los pedidos de los clientes, es por eso que no ha realizado alianzas con empresas de paquetería. Las alianzas estratégicas más importantes son las realizadas con las tiendas asociadas:

- Carnes BIF
- Panadería y Pastelería GUAYALEJO
- ADOSA papelería
- Nútrete
- Fruta y Verdura
- Pañalandia Boutique
- Barcena Cigar House
- Candy Club
- Alicia Gironella, Base para guiso
- Albercas Padmont

Estas tiendas asociadas complementan como plaza a esta tienda virtual. El trato es que las tiendas tienen que entregar el producto hasta la bodega de *Suplaza*. De estas, Fruta y Verdura es considerada por la gerente de mercadotecnia como la más importante puesto que al principio la falta de estos productos era excusa para que la gente no comprara los productos pues deseaban ver su lista de compras completas. Afortunadamente para *Suplaza*, se encontró a un proveedor que sabía hacer esto muy bien y ahora le entrega la fruta y la verdura lista para ser distribuida al cliente. *Suplaza* ha recibido, vía correo electrónico, felicitaciones de clientes sus clientes por la calidad con que entregan las frutas y las verduras, pues son productos muy delicados y es difícil satisfacer al comprador. Cuando se presentó esta alianza, las ventas de *Suplaza* se incrementaron notablemente. Otra de las alianzas estratégicas importantes fue la realizada con carnes BIF, pues es una empresa con calidad reconocida en la ciudad de Monterrey y su área metropolitana lo cual provocó en la gente el sentimiento de confianza de comprar un producto que anteriormente había podido ya probar. La alianza estratégica de *Suplaza* con *Barcena Cigar House* no es otro caso de éxito y las ventas de sus productos son mínimas e incluso inexistentes. Según Priscila Herrera, esto se debe al mercado al cual están enfocados, quizás cuando se ataque el mercado de hombres, ejecutivo y segmentos meta relacionados se podrán dar las ventas de sus productos.

4.5 El panorama internacional para las tiendas virtuales

Las tiendas virtuales surgieron poco tiempo después de que el Internet emergió como un medio más de comunicación que no sólo involucra gráficos e imágenes. Al ser considerado como un medio, las tiendas virtuales hicieron su aparición para cubrir un nuevo mercado: los usuarios de computadoras que tenían acceso al medio. Las estrategias que se emplearon fueron con una concepción ideal de comercio virtual en donde las empresas que colocaban su sitio en Internet no necesitaban tener más que las instalaciones físicas necesarias para la operación de los elementos de tecnología de información, todo estaba basado en estructuras dinámicas que proporcionaran los productos directamente a las manos de los clientes sin necesariamente tener que pasar por la tienda en donde los bienes habían sido adquiridos. A lo largo de esta investigación se encontró que la estrategia estaba errada pues los clientes desean que el producto llegue a sus manos en una forma rápida y tener alguien a quien acudir cuando se necesite un servicio para el producto o reclamar una

garantía. Por otro lado, las tiendas virtuales abrazaron la idea de que por ser una red internacional, los productos se podían comercializar alrededor del mundo, tiendas como *amazon* plantearon el negocio de esta forma. Al ser un medio novedoso y prometedor, esta empresa pudo obtener una base financiera importante que provocó que el negocio fuera creciendo cada vez más. Al mismo tiempo, varias tiendas virtuales empezaron a aparecer considerando el mismo modelo de negocios que le había funcionado a Jeff Bezos, fundador de *amazon*. Sin embargo, a lo largo del tiempo las pérdidas de este modelo mostraron que no necesariamente era el más adecuado.

Dell y *Barnes & Noble* han tenido un éxito importante en su incursión dentro del comercio electrónico, quizás su característica más notable es que ya tenían una infraestructura consistente en almacenes o supertiendas (en el caso de *Barnes & Noble*) y/o el modelo de negocios muy establecido para ventas a distancia (como en el caso de *Dell*). Una consideración importante en estos negocios, es que la marca ya estaba establecida y se tomó al Internet como un medio más para hacer negocios, no como el medio para hacer negocios. Esto ahorró tiempo y dinero a dichas empresas. Por otro lado, las inversiones en mercadotecnia, desarrollo de estrategias, tratos con proveedores y alianzas estratégicas son utilizadas no sólo para la tienda en Internet, sino también para apoyar sus procesos dentro de sus ubicaciones físicas.

Las operaciones internacionales de estas tiendas se facilitan al no comerciar con productos de difícil manejo y exportación. Sin embargo, los problemas de tiempos de entrega y canales de distribución aún persisten y no se ha llegado a dar una solución adecuada para los mismos.

Durante el transcurso de esta investigación se pudieron observar muchos cambios en la forma en que las tiendas virtuales operan y fue imposible abarcar cada uno de los aspectos. Sin embargo algo que es notable es el cambio de rumbo de *amazon* puesto que ha construido una serie de almacenes a lo largo de Estados Unidos y otros países.

La ventaja de las tiendas ubicadas en países con un alto porcentaje de personas que tienen acceso al Internet es clara, puesto que el vínculo para llegar al cliente está establecido. Sólo es necesaria una correcta estrategia del negocio.

4.6 El panorama en México para las tiendas virtuales

Las tiendas virtuales en México no se han consolidado aún, los casos estudiados (*Pc-enlinea* y *Suplaza*) demuestran que este tipo de negocios es aún emergente. La falta de información y formación de profesionales en el tema retrasa aún más su desarrollo y florecimiento. Los modelos que han adoptado las tiendas virtuales en nuestro país han sido copiados de los modelos de negocios similares en otros países. Sin embargo, no necesariamente esto llevará a un negocio rentable pues hay características que deben ser tropicalizadas antes de ser implementadas, o incluso algunas otras que simplemente no funcionen en nuestro país.

El mercado potencial es otro de los problemas grandes a los que se enfrenta cualquier empresa que tenga su sitio en Internet de comercio electrónico puesto que la mayor parte de la población aún no cuenta con el acceso al medio. Por otro lado, la cultura existente en México, una cultura de desconfianza, así como el poco desarrollo de formas de pago confiables agudizan más el problema.

La logística de distribución juega otro papel importante puesto los precios que se le suman por concepto de entrega encarecen el producto y esto provoca que la gente no siempre esté dispuesta a comprar sus artículos en línea.

Debido a la falta de apoyo económico por parte de inversionistas, en México no funciona el modelo de crear tráfico y después ver qué se hace con él. En México se deben justificar cada uno de los pesos que se gaste en la implementación de una tienda virtual y de qué forma esa inversión va a rendir frutos ya no a largo plazo, sino a un plazo promedio considerado como si de una empresa tradicional se tratara.

Los casos que se presentaron muestran que es mejor ser realista en cuanto al servicio que se puede ofrecer en vez de querer cubrir un mercado enorme sin la capacidad de distribuir tantos productos. Es mejor, por tanto, fijar una estrategia que permita tener clientes contentos que sean leales a la empresa y aprovechar la mercadotecnia de boca en boca que generan los clientes satisfechos. Estas tiendas también han realizado alianzas estratégicas desde diferente perspectiva, en el caso de *pc-onlinea*, sus principales alianzas son con su proveedor principal y con los medios de distribución. En el caso de *Suplaza*, sus alianzas estratégicas más importantes son con sus tiendas complementarias. Como se presentó en la sección 4.4, aún no existe una cultura de cooperación entre tiendas virtuales pues no consideran en sus planes el colocar ligas o intercambiar propaganda para anunciarse mutuamente. La consideración más importante para evitar esto es que aún existe miedo de dar mala imagen. Las tiendas virtuales en México quizás aún son muy frágiles.

4.7 Conclusión

Las tiendas virtuales que se estudiaron han tenido diferentes enfoques y métodos para implementar las operaciones de las tiendas. Las grandes corporaciones han hecho uso de métodos como ser públicas (colocar a la venta sus acciones en casas de bolsa) para obtener dinero por parte de los inversionistas que muestran mayor interés en empresas que coticen bolsas de valores. Sin embargo a los clientes no les interesa eso, les interesan los servicios que la empresa pueda proporcionar, la seguridad de la empresa y el cumplimiento de tiempos de entrega. La mercadotecnia que utiliza la empresa también juega un papel fundamental, sobre todo el correcto enfoque al mercado que se desea atacar. Todas estas suposiciones y las características detectadas (tablas 4.7 y 4.8) llevan a la necesidad de una investigación cuantitativa que da pie al capítulo siguiente.

Tabla 4.7 Características organizacionales encontradas en las compañías fuera de México estudiadas

	Amazon	B&N	Dell
Servicios más importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de libros, y artículos varios • Subastas • Notificación por correo electrónico acerca de nuevos productos dependiendo de la preferencia de los clientes • Lista de deseos de compra • Tablero de opiniones acerca de los productos • Rastreo de compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de libros y otros artículos relacionados • Certificados de regalos • Programa de afiliados • Cuentas de pago concentrado para corporaciones • Tarjeta de crédito <i>Master Card</i> • Puntos por compras • Rastreo de compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de computadoras • <i>Customización</i> de computadoras • Páginas personalizadas con información de valor para las empresas • Excelente servicio de soporte por teléfono e Internet • Páginas tropicalizadas por región • Rastreo de órdenes
Forma de abastecimiento principal	<ul style="list-style-type: none"> • Adquiere libros de <i>Ingram Books</i> y directamente de casas editoriales y fabricantes de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente compra directa a casas impresoras • Compra a mayoristas en menor grado • Mantiene los libros en sus almacenes hasta que son solicitados utilizando los almacenes que ya tenía construidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones dinámicas con sus proveedores • El número de pedidos es variable dependiendo de la demanda • Relaciones con diferentes proveedores de productos similares • Relaciones basadas en una "integración virtual" • Relaciones de abastecimientos a largo y corto plazo dependiendo del tipo de producto que oferte el proveedor • Alto índice de rotación de inventario
Técnicas de mercadotecnia más utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de boca en boca • Medios impresos y sitios en línea • Programas de asociados 	<ul style="list-style-type: none"> • Boca en boca al tener cimentado su nombre gracias a las "Super tiendas" • Radio • Mensajes directos a <i>e-mail</i> • Eventos de comunidad • Programa de afiliados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadotecnia de boca en boca • Medios impresos • Televisión • Enviar productos a revistas especializadas para que sean probados
Logística de despacho	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizada en pasos • El transporte y entrega lo realizan empresas de paquetería • Al principio se trató de que los proveedores enviaran directamente el producto al cliente • Ahora se han construido almacenes grandes 	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizada desde su almacén en <i>Dayton</i> aprovechando el inventario de los almacenes físicos que ya tiene construidos • La entrega no es hecha directamente por B&N sino por empresas de paquetería 	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizada en pasos • No estandarizada en el armado del producto (equipos de trabajo) • Entrega realizada por empresas de paquetería

Tabla 4.7 Características organizacionales encontradas en las compañías fuera de México estudiadas(cont.)

Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente con otros sitios en Internet • Programas de afiliados • Alianzas para vender no sólo libros sino más diversidad de productos • Con empresas de paquetería • Con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Con empresas de paquetería • Con distribuidoras de libros y artículos que se venden en la página electrónica • Con empresas de tecnología para desarrollar una plataforma de compras inalámbrica 	<ul style="list-style-type: none"> • Con fabricantes de equipo de cómputo y de software principalmente • Con empresas de paquetería para distribuir globalmente
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • No muy buenas, a la alza al principio pero bajaron considerablemente • Las ventas se incrementan, pero aún no existen ganancias 	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas, sus acciones van a la alza y la ganancias que reeditúan también 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente, tiene salud financiera y estabilidad en el mercado • Acciones a la alza y ganancias por acción también a la alza

Tabla 4.8 Características organizacionales encontradas en las compañías en México estudiadas

	Pc-enlínea	Suplaza
Servicios más importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas de computadoras e integradores • Soporte en línea y por teléfono • Tablero de opiniones por producto • <i>Customización</i> del producto • Rastreo del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de abarrotes y artículos relacionados • Listas personales de compras • Libreta de direcciones de entrega. • Selección de hora de entrega del pedido
Forma de abastecimiento principal	<ul style="list-style-type: none"> • Varios proveedores, pero principalmente uno que le permite manejar un “<i>stock virtual</i>” • Proveedores de la misma ciudad en donde se encuentran las oficinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra a fabricantes, distribuidores o mayoristas dependiendo de las condiciones de mercado • Una bodega auxiliar junto a las instalaciones permite ser sus propios abastecedores
Técnicas de mercadotecnia más utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Registro en buscadores • <i>e-mail</i> • Periódicos y patrocinios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medios impresos • Panorámicos • Patrocinios • En otros sitios de Internet mediante campañas • <i>e-mail</i>
Logística de despacho	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizada, en pasos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso estandarizado • La empresa realiza la entrega lo que permite al cliente tener un “contacto físico” con la empresa
Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Con proveedores • Empresas de paquetería • Bancos 	<ul style="list-style-type: none"> • Con tiendas físicas complementarias que comercialicen sus productos a través de <i>Suplaza</i>
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • No hay información 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay información

CAPÍTULO

5

ESTUDIO CUANTITATIVO

5.1 Introducción

El estudio de casos es una herramienta muy poderosa para analizar un tema, en este caso a las tiendas virtuales y las diferentes acciones que ha tomado cada uno de los casos presentados en el capítulo 4. Es interesante, sin embargo, ver cómo está el mercado de los clientes para las tiendas virtuales, qué características aprecian de una tienda virtual y algunos otros temas. Este capítulo presenta una investigación exploratoria cuantitativa para indagar estos aspectos interesantes.

5.2 Generación de consideraciones.

Las características detectadas anteriormente no serían de utilidad sin el análisis del mercado, qué es lo que están esperando los clientes de las tiendas virtuales, por qué compran o por qué no compran las personas en Internet. Para responder algunas de estas preguntas se plantearon las siguientes consideraciones que sirven como justificante para la investigación realizada en este capítulo:

- 1.- La población considera que la seguridad de las tiendas virtuales aún es incipiente y considera esto como un factor clave para no comprar en Internet.
- 2.- La logística de distribución que los clientes perciben aún no es la adecuada y consideran que para que una empresa tenga éxito debe acortar los tiempos de entrega.
- 3.- Las horas de navegación en Internet influyen directamente en la consideración para comprar en Internet.

4.- Los canales de mercadotecnia tradicionales (televisión, radio, diarios, revistas y anuncios en eventos masivos) aún son considerados como los mejores métodos de promoción de las tiendas virtuales.

5.- Las personas compran en Internet ya que encuentran los productos más baratos que en otros lados.

6.- La población joven (entre los 15 y 35 años) son las personas que más compran en Internet.

Estas consideraciones buscan relacionar los resultados con las características organizacionales del estudio cualitativo con las percepciones del cliente acerca de las tiendas virtuales estudiadas aunque, como se verá más tarde, fueron incluidas algunas tiendas virtuales cuyos nombres surgieron a través del proceso.

5.3 Metodología.

Para el desarrollo de este capítulo se utilizó un método cuantitativo basado en encuesta. Las fuentes de error en este método son diversas, las más importantes son las siguientes: Error en el muestreo aleatorio, error por incapacidad del encuestado o por falta de voluntad al contestar la encuesta, error de selección de los encuestado, error de estructura de la muestra, error en el análisis de los datos, error en la definición de la muestra y error por falta de muestreo (Malhotra, 1997).

Para la generación de la encuesta se siguieron varios pasos destinados a generar una herramienta de medición precisa que proporcionara información consistente y no sólo eso, sino que permitiera posteriormente continuar con otros estudios utilizando el concentrado de la información como datos secundarios para investigaciones posteriores. Los pasos concretos que se siguieron son los siguientes:

- Establecimiento de las variables que se desean medir.
- Establecimiento de preguntas tentativas referentes al tema.
- Sesión de grupo.
- Generación de una versión preliminar de la encuesta y aplicación de la misma.
- Refinamiento de la versión preliminar de la encuesta para generar la encuesta final.
- Codificación de la encuesta final.
- Determinación del tamaño de la muestra.
- Aplicación de la encuesta final.
- Vaciado de datos de las encuestas aplicadas.
- Generación de resultados estadísticos e interpretación de los mismos para validar o descartar las consideraciones planteadas.

Al seguir estos pasos, se minimizan los errores posibles del método, y considerándose únicamente el porcentaje de error que representa la fórmula de establecimiento de tamaño de la muestra

5.4 Establecimiento de las variables que se desean medir

Para comprobar o descartar las consideraciones, se identificaron las variables a medir que son las siguientes:

- Horas de navegación
- Cantidad de compras que se realizan en la red
- Percepción de existencia de tiendas virtuales
- Percepción de eficacia de tiempo de entrega productos
- Tiendas virtuales más conocidas
- Edad promedio de los clientes de tiendas virtuales
- Servicios que se perciben como los de mayor valor
- Razones por las cuales los clientes sienten recelo para comprar en Internet
- Medios de mercadotecnia que la gente percibe como más eficientes para promocionar una tienda virtual.
- Características de las tiendas virtuales que las personas consideran como factores que aún no han sido solucionados eficazmente.

Estas variables, se trataron de cuantificar partiéndolas en variables discretas como se verá en la encuesta final.

5.5 Establecimiento de las preguntas planteadas referentes al tema

Estas preguntas fueron establecidas de acuerdo a la percepción de utilidad de para la investigación. Las preguntas planteadas se utilizan durante las sesión de grupo para guiar al grupo en una dirección. Estas preguntas se suman en el anexo C.

5.6 Sesión de grupo

La sesión de grupo es una entrevista con un grupo reducido de entrevistados. El propósito general de las sesiones de grupo es obtener una visión general al escuchar a un grupo de personas de un mercado meta, mientras hablan de aspectos que interesan al investigador (Malhotra, 1997). La sesión de grupo se llevó al cabo durante el mes de septiembre de 2000. Para la realización de la sesión de grupo se invitó a siete personas, de entre las cuales cuatro fueron hombres y tres mujeres. De ellos, cinco eran estudiantes de maestría, una persona era graduada y trabajaba y uno era estudiante de profesional. La agenda para la sesión de grupo se muestra en el anexo 3.

5.7 Generación de una versión preliminar de la encuesta y aplicación de la misma.

Con los datos obtenidos durante la sesión de grupo se procedió a crear una versión preliminar de la encuesta y aplicarla a 10 personas para obtener comentarios acerca de la misma con el fin de detectar errores potenciales de la encuesta. Esta encuesta se aplicó a cuatro estudiantes de profesional y seis de maestría. Lo que se encontró es que cinco de las personas de maestría conocían acerca de las tiendas virtuales y cuatro de ellos habían ya adquirido productos en dichas tiendas. Por otro lado sólo un estudiante de profesional conocía alguna tienda en Internet pero nunca había comprado en ella. La versión preliminar de la encuesta se muestra en el anexo 4.

5.8 Refinamiento de la versión preliminar de la encuesta para generar la encuesta final.

Los comentarios por parte de las personas que contestaron en la versión preliminar de la encuesta sirvieron de base para refinar algunas preguntas y generar la versión final que se presenta en el anexo 5.

5.9 Codificación de la encuesta final

Para una correcta captura de los datos es necesario codificar la encuesta asignando un número para cada variable de la encuesta e identificando sus posibles respuestas. Esta codificación se muestra en el anexo 6.

5.10 Determinación del tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se determinó considerando un estudio exploratorio de muestreo aleatorio cuyo universo se tomó como infinito, se utilizó la fórmula que mencionan tanto Malhotra (1997) como Marcos (1997):

$$e = \sqrt{\frac{Z^2 * P(1 - P)}{n}}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confiabilidad (95%)

P= probabilidad de éxito de que las personas tengan las características que se requieren (0.5)

e= error esperado

Se despejó el valor de n y se consideró un error del 5%, el resultado para el tamaño de la muestra fue de 95, sin embargo, se tomó un valor de 100 y el error resultante es de 4.75%. También se consideró que la muestra debería ser tomada de estudiantes de maestría por su conocimiento acerca de las tiendas virtuales y las compras que se presume han realizado, esto se dedujo de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta preliminar (sección 5.7). Las demás fuentes de error se despreciaron.

5.11 Aplicación de la encuesta final.

La encuesta final se aplicó a cien estudiantes de maestría del ITESM Campus Monterrey, los lugares en donde se aplicó fueron el área de cómputo destinado para estudiantes de posgrado, salones de clase y áreas de cafetería del mismo instituto.

5.12 Vaciado de datos de las encuestas aplicadas

Para el vaciado de datos de las encuestas aplicadas se utilizó la encuesta codificada como referencia y los paquetes computacionales Microsoft Excel de Office 97 y SPSS versión 8.0.

5.13 Conclusión

La metodología utilizada nos brindará oportunidades para poder esclarecer las consideraciones planteadas. El siguiente capítulo muestra los resultados estadísticos obtenidos de la aplicación de encuestas.

CAPÍTULO

6

RESULTADOS

6.1 Introducción

La metodología revisada en el capítulo anterior así como las actividades que se realizaron durante la aplicación de dicha metodología nos permiten realizar un análisis estadístico de los datos recabados para determinar las tendencias respecto a las consideraciones planteadas. En este capítulo se presentan los resultados de estas consideraciones

6.2 Generación de resultados estadísticos e interpretación de los mismos para validar o descartar las consideraciones planteadas

6.2.1 Consideración 1

“La población considera que la seguridad de las tiendas virtuales aún es incipiente y considera esto como un factor clave para no comprar en Internet”.

Para analizar esta consideración se hizo uso de las variables: 48, explora el hecho de si las malas experiencias de otras personas son una razón por la cual el encuestado no compraría en una tienda virtual; la variable 49 cuestiona acerca de si el temor a fraude es un factor por el cual el encuestado no compraría en una tienda virtual; la variable 70 pregunta al encuestado acerca de si incrementaría la seguridad en una tienda virtual para hacer más efectivo el servicio de una tienda virtual y, por último, la variable 72 plantea la pregunta

acerca de si el encuestado haría que los bancos confirmaran por *e-mail* cada transacción en una tienda virtual para mejorar el servicio (ver anexo 6). La primera variable la 48 desea explorar el sentimiento de temor a comprar en Internet que tienen las personas cuando saben de experiencias malas que han tenido las demás. Los resultados se muestran en la figura 6.1.

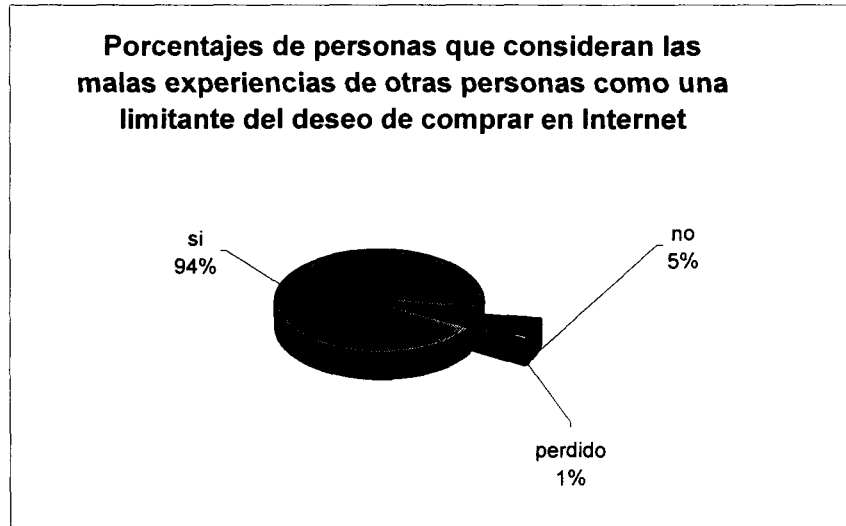


Figura 6.1. Malas experiencias limitan deseo de comprar en Internet

La variable 49 explora el temor a fraude que sienten las personas para comprar en Internet. Los resultados se muestran en la figura 6.2.

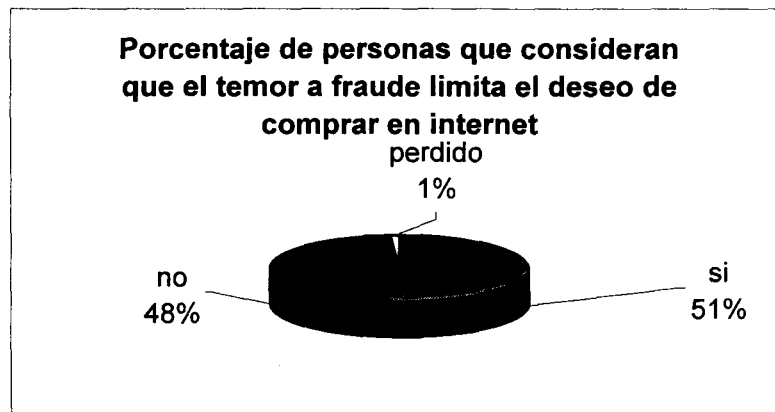


Figura 6.2. Personas que consideran que el temor a fraude limita su deseo de comprar en Internet

La variable 70 explora la opinión de las personas acerca de su deseo de incluir mayor seguridad en las tiendas virtuales para hacerlas más atractivas. Los resultados se muestran en la figura 6.3.

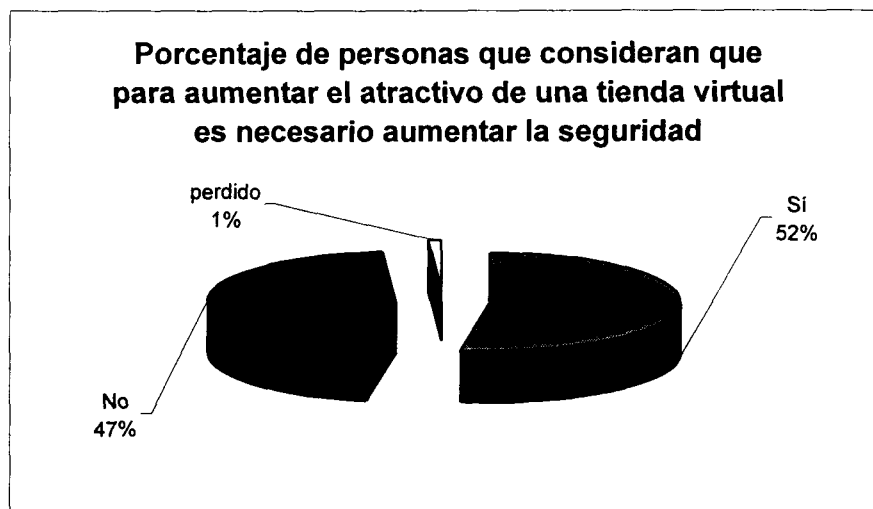


Figura 6.3. Personas que consideran que aumentar la seguridad hace más atractiva una tienda virtual

La variable 72 se refiere a la percepción de las personas acerca de que una característica importante para aumentar el atractivo de una tienda virtual es que los bancos confirmen la transacción mediante el uso del correo electrónico. La figura 6.4 muestra los resultados.

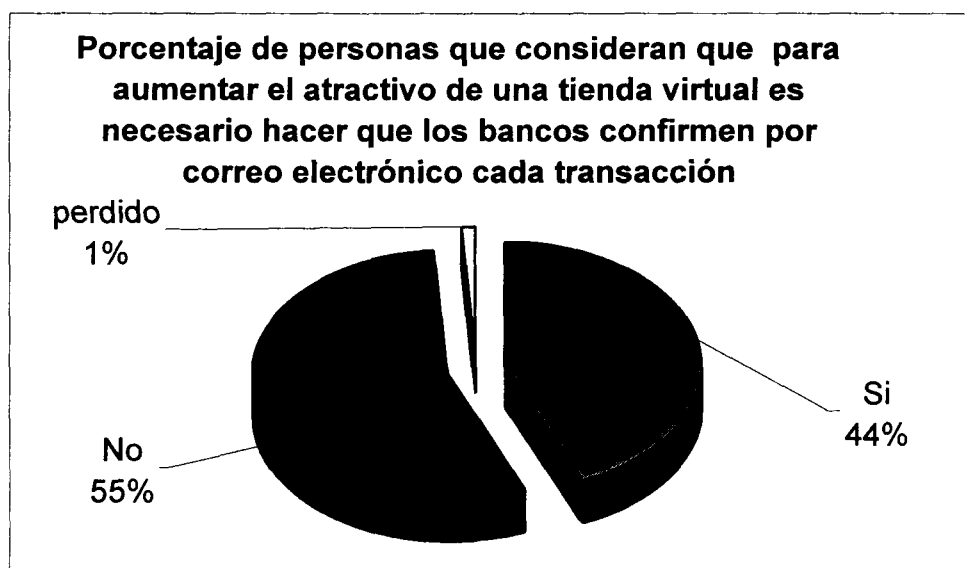


Figura 6.4 Personas que consideran que confirmar transacciones por *e-mail* haría que una tienda virtual sea más atractiva

El 52% de la muestra tiene miedo a un fraude (figura 6.2) y esto provoca que no compren en Internet. El miedo a fraude está aumentando por las "historias de terror" que han vivido otras personas puesto que, como podemos apreciar en la figura 5.2, el 94% de las personas han dicho que las malas experiencias de otras personas limitan su deseo de comprar en Internet. Sin embargo, al cuestionar acerca de qué se mejoraría en una tienda

virtual para que sea más atractiva para los clientes, sólo un 52% de los encuestados dijeron que aumentarían la seguridad (figura 6.3).

Estos resultados nos hacen pensar que algunas personas no consideran que la seguridad sea incipiente, lo que es más, algunas personas ni siquiera piensan que sea un factor que deba considerarse como un factor crítico para hacer la tienda más atractiva. Los datos, sin embargo, se inclinan hacia pensar que la seguridad debe aún mejorarse. Esta inclinación es mínima pero debe tomarse en cuenta. Una de las soluciones que se plantearon durante la investigación fue que los bancos enviaran un correo electrónico para informar acerca de una transacción efectuada. Esta solución no fue suficientemente popular pues sólo el 44% de las personas dijeron que sí implementarían esto en una tienda virtual para hacerla más atractiva (figura 6.4). La conclusión final acerca de esta consideración es que no se tiene muy clara una tendencia absoluta puesto que los resultados muestran unas tendencias muy equilibradas. La propuesta es seguir monitoreando las perspectivas de las personas para ver cómo cambia la tendencia en el tiempo futuro.

6.2.2 Consideración 2.

“La logística de distribución que los clientes perciben aún no es la adecuada y esto provoca que no compren en Internet puesto que las empresas no respetan los tiempos de entrega”.

Esta consideración fue evaluada utilizando las variables 18 (pregunta si el encuestado ha comprado en tiendas virtuales), 44 (cuestiona al encuestado acerca de si recibió el producto a tiempo) y 51 (pregunta al encuestado si el tiempo de entrega es muy grande) de la encuesta (ver anexo 6).

La primer variable, la 18, mide el porcentaje de la muestra que ha realizado compras a través de tiendas virtuales. Los resultados se muestran en la figura 6.5

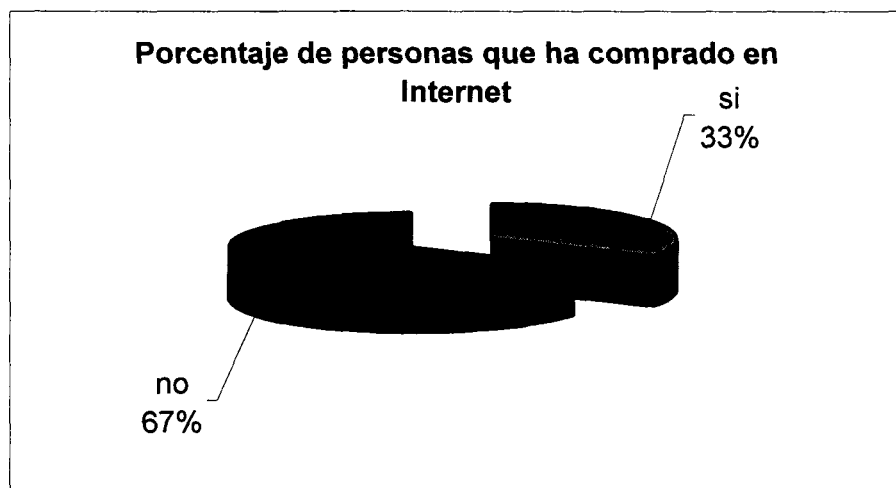


Figura 6.5 Porcentaje de personas que ha comprado en Internet

Del 33% que ha comprado, la variable 44 explora si recibió el producto en el tiempo acordado. La gráfica 6.6 muestra estas características.

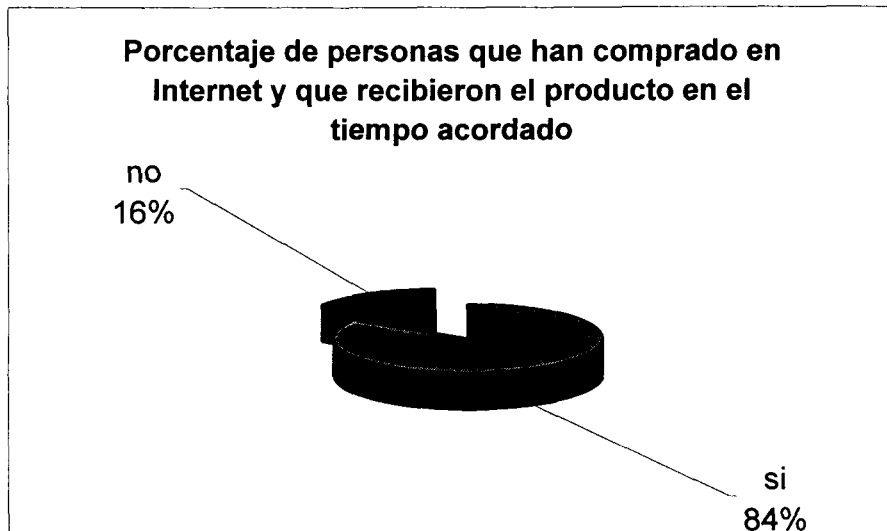


Figura 6.6 Porcentaje de personas que recibieron el producto en el tiempo acordado

La variable 51 cuestiona al encuestado acerca de si el hecho de que un producto tarde mucho en llegar es una razón de peso para no comprar en una tienda virtual. Los resultados se muestran en la figura 6.7

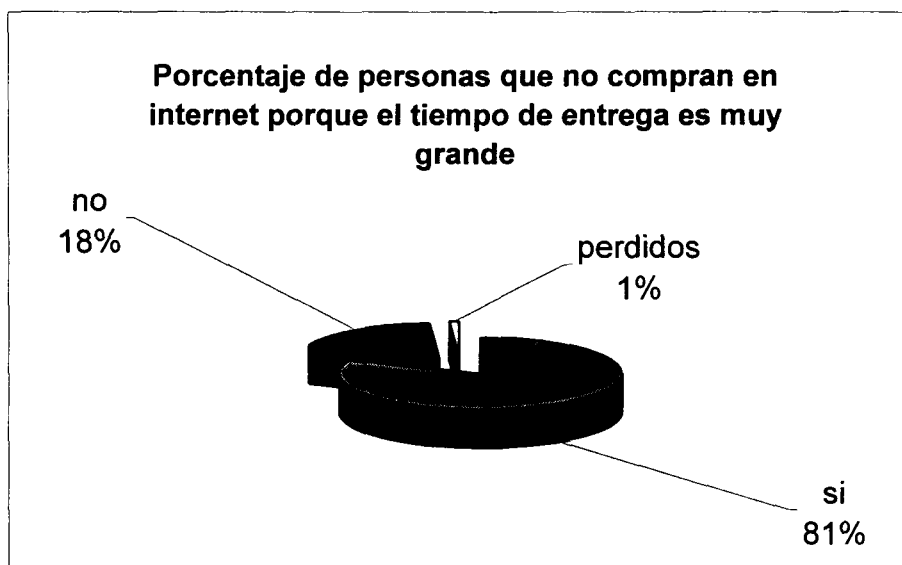


Figura 6.7. Porcentaje de personas que no compran en Internet porque el tiempo de entrega es muy grande

El 84% de la muestra que ha comprado en Internet dijo que sí recibió el producto en el tiempo adecuado, por tanto, la percepción que tienen acerca de la seriedad en la logística de distribución tiene un balance positivo. Sin embargo, el hecho de que un producto tarda mucho en llegar es una limitante muy importante para el deseo de adquirir productos en Internet puesto que el 81% del total de la muestra así lo expone.

6.2.3 Consideración 3

“Las horas de navegación en Internet influyen directamente en la consideración para comprar en Internet (a mayor horas de navegación, mayores compras en Internet)”

Para analizar esta consideración se tomaron en cuenta las personas que han realizado compras en Internet (figura 6.5) ese grupo se graficó tomando en consideración la cantidad de tiempo que pasan en Internet contra la frecuencia de compras en tiendas virtuales. Los resultados se muestran en la figura 6.8

La gente que compra más en Internet

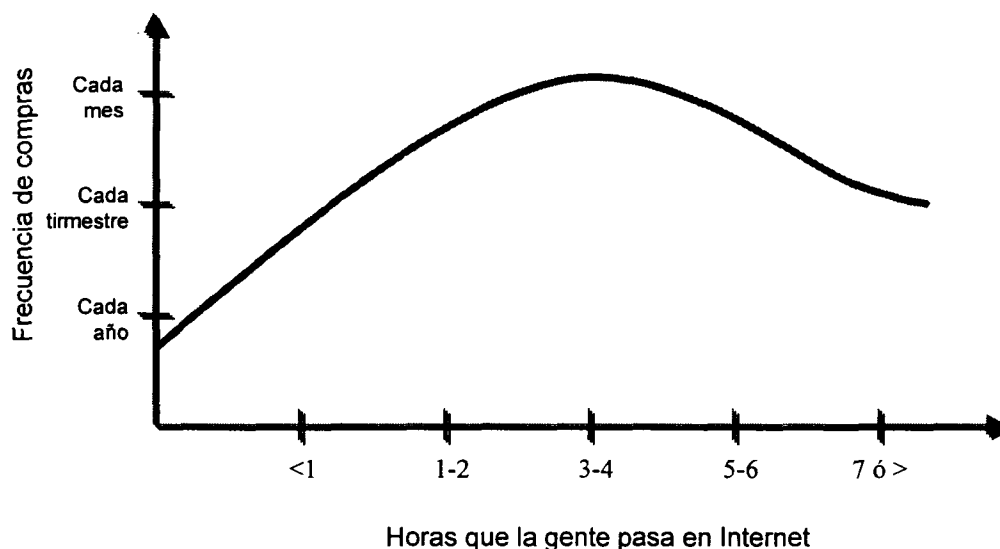


Figura 6.8. La gente que compra más en Internet

La figura 6.8 nos muestra que la tendencia no corresponde a la consideración pues a pesar de que la gente que navega 7 o más horas si realiza compras, la gente que más compra es aquella que pasa entre 3 y 4 horas navegando en Internet. Si el tiempo de navegación en Internet no es factor crítico de compras, entonces habrá que determinar cuál si lo es.

6.2.4 Consideración 4

“Los canales de mercadotecnia tradicionales (televisión, radio, diarios, revistas y anuncios en eventos masivos) aún son considerados como los mejores métodos de promoción de las tiendas virtuales.”

Esta consideración puede ser aceptada o rechazada basada en las variables 61, 62, 63, 64, 65, 66 y 67 de la encuesta (ver anexo 6). Estas variables se refieren a los medios por los cuales la muestra se ha enterado de la existencia de las tiendas virtuales y corresponden a los canales de Internet, revistas, televisión, otras personas, radio periódico y otro medio respectivamente. También se hizo uso de las variables 78, 79 y 80 de la misma encuesta las cuales están diseñadas para medir los medios de mercadotecnia más adecuados para promocionar una tienda virtual según la perspectiva del encuestado (ver anexo 6).

Las variables de la 61 a la 67 exploran por medio de qué canales de mercadotecnia las personas se han enterado de la existencia de las tiendas virtuales. Los resultados se muestran en la figura 6.9.

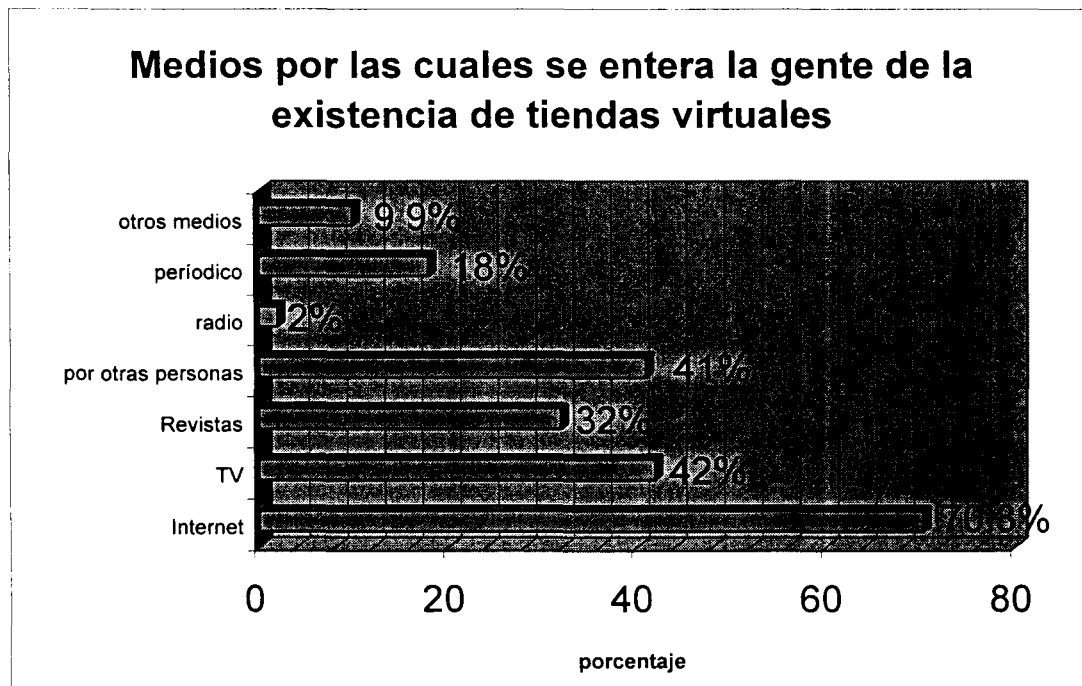


Figura 6.9 Medios por los cuales la gente se enteró de la existencia de tiendas virtuales

La figura 6.9 indica los porcentajes obtenidos de la muestra, de esta gráfica podemos decir que el Internet por si mismo es un nuevo canal de mercadotecnia tradicional y que todos los demás son tradicionales, los porcentajes no suman el cien por ciento pues las variables que medían estas características eran no exclusivas (se podían contestar varias

a la vez, véase el anexo 6). Si se agrupan los medios tradicionales y el Internet, se obtiene una idea más clara, los resultados se muestran en la figura 6.10



Figura 6.10 Medios tradicionales vs no tradicionales por los cuales se entera la gente de la existencia de las tiendas virtuales.

Las variables de la 78 a la 79 exploran los tres canales de mercadotecnia que las personas consideran como los más importantes para la promoción de una tienda virtual. En estas variables se pedía que el encuestado numerara del uno al tres los canales de mercadotecnia más importantes siendo el uno el más importante y tres el menos importante. Los resultados se muestran en la figura 6.11

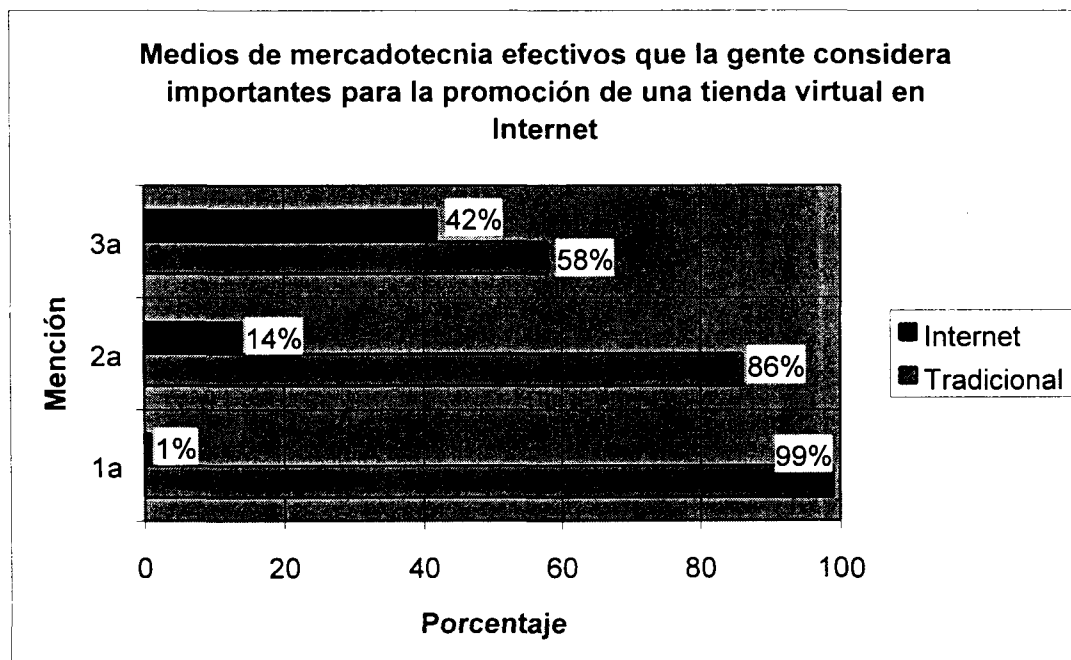


Figura 6.11. Medios de mercadotecnia efectivos que la gente considera importantes para la promoción de una tienda virtual en Internet

La gráfica sugiere una clara tendencia a considerar los medios tradicionales como un canal muy importante de promoción para una tienda virtual. La primera mención, la más importante fue contundente, sólo un 1% de los encuestados consideró al Internet como el medio más adecuado y el resto consideraron a canales tradicionales como los más importantes. Las opciones que tenía a disposición el encuestado mostraban varios canales de distribución como se puede ver en el anexo 6, estas opciones incluían anuncios en eventos masivos, revistas, televisión, publicidad de boca en boca, diarios y otros sitios web relacionados. Los campeones de cada mención se muestran en la figura 6.12

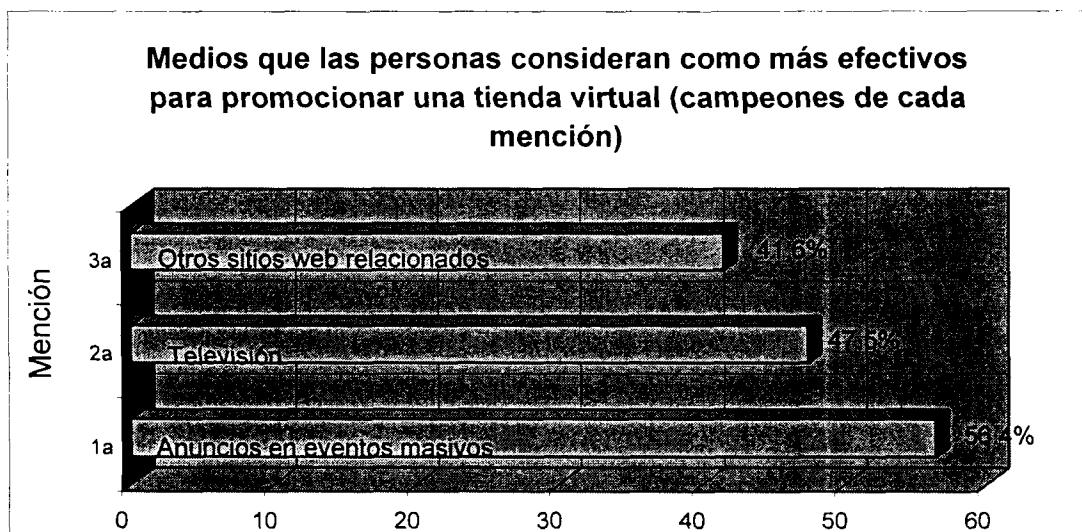


Figura 6.12 Medios efectivos para promocionar una tienda virtual

La investigación muestra que la gente ahora también se está enterando de la existencia de tiendas virtuales a través de otros sitios *web* relacionados y de hecho, lo considera esta publicidad como la tercera más importante. Cabe recordar que esta investigación se realizó a una muestra muy específica, estudiantes de maestría del ITESM Campus Monterrey, por lo que los resultados reflejan la percepción de esta muestra. A pesar de esta limitante, la muestra consideró que los anuncios en eventos masivos y televisión, siguen siendo los medios más importantes para la promoción de una tienda virtual. La tendencia, entonces, apoya a esta consideración.

6.2.5 Consideración 5

“Las personas compran en Internet ya que encuentran los productos más baratos que en otros lados”.

Esta consideración puede ser probada utilizando la variable 38 de la encuesta (ver anexo 6). La variable cuestiona al encuestado acerca de si encuentra más baratos los productos en Internet que en otros lados y esto es una razón para comprar los productos en tiendas virtuales. La consideración debe hacerse con respecto al conjunto de personas que

compran en Internet (el 33% de la muestra como se puede ver en la figura 6.5) Los resultados se aprecian en la figura 6.13

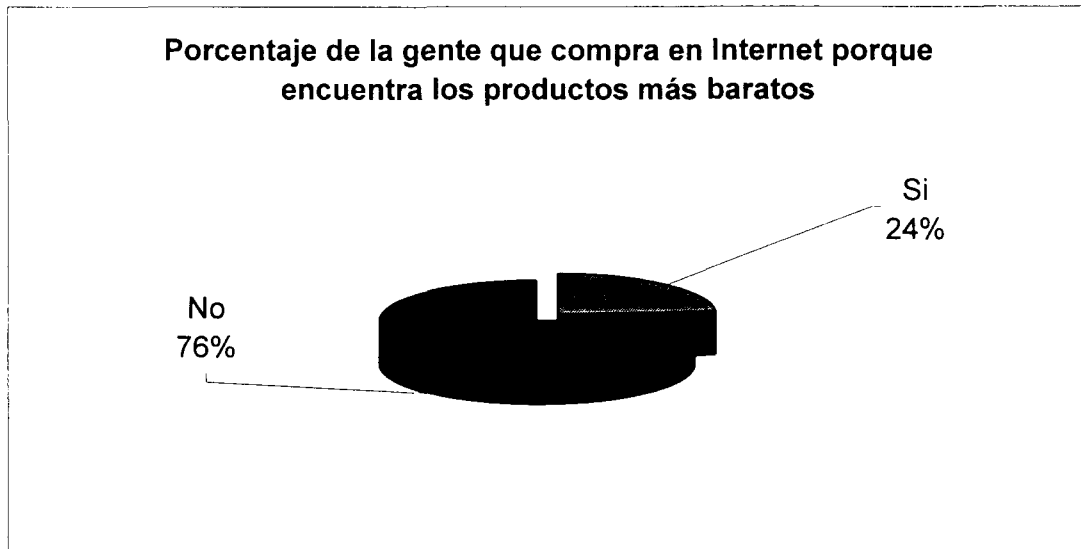


Figura 6.13. Porcentaje de la gente que compra en Internet porque encuentra los productos más baratos

Los resultados muestran que la tendencia es que las personas no compran en Internet debido a que encuentran los productos más baratos. Esto nos lleva a cuestionarnos acerca de cuáles son las razones por las cuáles compra la gente en Internet. Si graficamos las variables 38 a la 43 podremos darnos una idea, estas variables son no exclusivas (es decir, se puede contestar más de una a la vez, véase anexo 6) y los resultados se muestran en la figura 6.14.

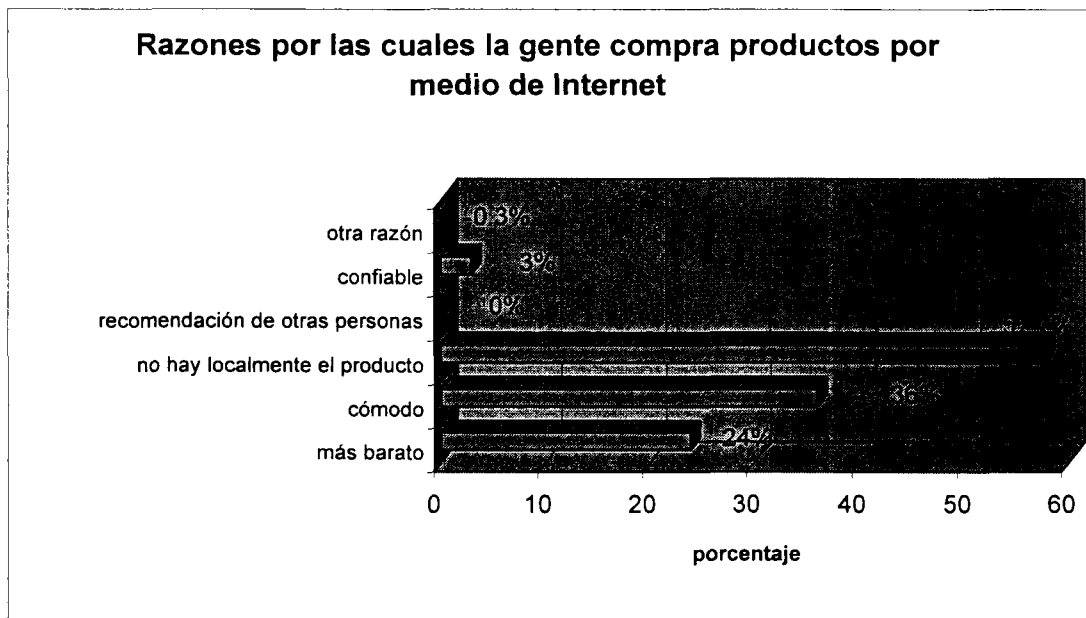


Figura 6.14. Razones por las cuales la gente adquiere productos en Internet

Ahora podemos ver que la principal razón por la cual la gente compra en Internet es que no existe localmente el producto. La segunda razón es que la comodidad de comprar desde una computadora es un factor muy apreciado entre la gente de hoy en día. Por otro lado, a pesar de que como vimos en la sección 6.2.4, la publicidad de boca en boca es muy importante, la gente no compra en tiendas virtuales debido a la recomendación de otras personas, sino más bien para cubrir una necesidad de un producto que no lo encuentra fácilmente en tiendas físicas.

6.2.6 Consideración 6

“La población joven (entre los 15 y 25 años) son las personas que más compran en Internet”.

Para analizar esta consideración, se hizo uso de las variables 18 y la variable 84 de la encuesta (ver anexo 6). La variable 18 pregunta al encuestado acerca de si compra en Internet o no. Los resultados han sido mostrados previamente en la figura 6.5. Se estableció una referencia cruzada para mostrar de cuál es la edad de las personas que compran en Internet. Estos resultados se muestran en la figura 6.15.

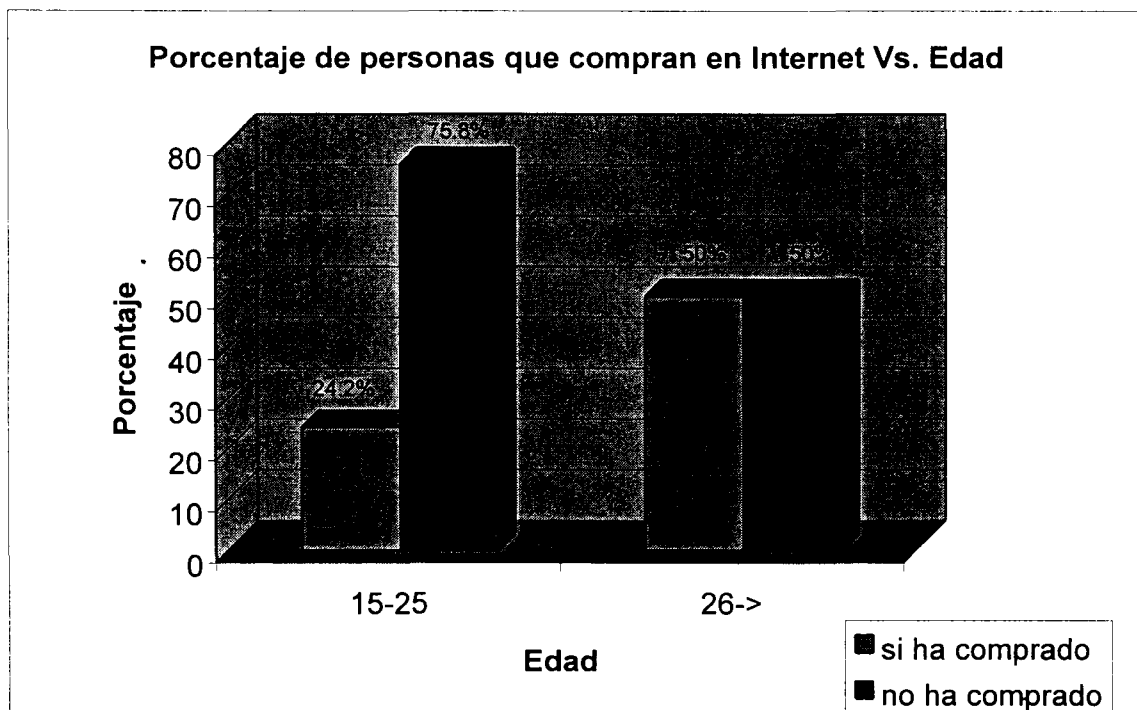


Figura 6.15 Distribución de compras en Internet por edad.

La figura 6.15 nos muestra que las personas mayores a 26 años son quienes más compran. Para generar una idea más clara, es necesario comparar la frecuencia de compras según la edad de las personas, esta gráfica corresponde a la figura 6.16.

Edad de la gente que más compra en Internet

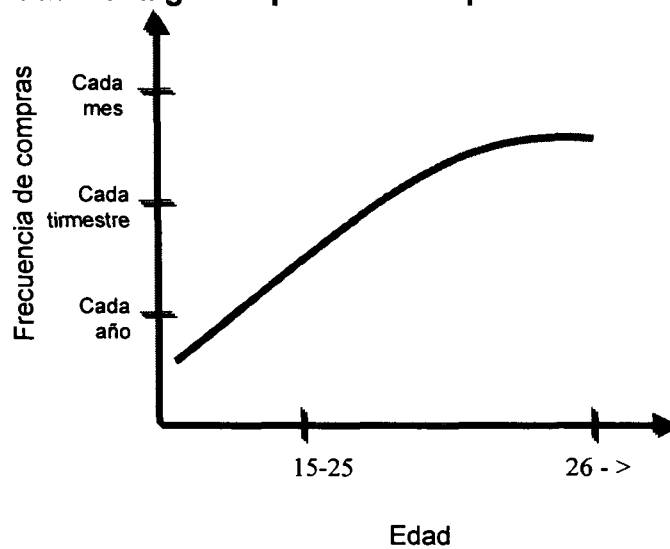


Figura 6.16. Edad de la gente que más compra en Internet

La tendencia, entonces, es que la gente mayor a 25 años es la que compra más productos con mayor frecuencia, esto quizás es debido a la poca disponibilidad de medios de pago pues es más probable que personas adultas tengan tarjeta de crédito, uno de los medios de pago que tienen varias tiendas virtuales como se mostró en el capítulo 4.

6.3 Las necesidades de los clientes de las tiendas virtuales en México.

Los clientes en México son personas que aún están temerosas de adquirir productos en el Internet pues desean tocar o ver antes de adquirir un producto. El temor a fraude es uno de los principales inhibidores de las compras a través de Internet. Por otro lado, la publicidad de boca en boca en México es muy considerada pues uno de los principales limitantes es el hecho de los conocidos de las personas han tenido una mala experiencia al comprar en una tienda virtual. Una de las necesidades de los clientes, por tanto, es la sensación de seguridad al momento del pago y el aseguramiento de que el producto le llegará en el tiempo establecido, en buen estado y que puede tener una forma de comunicación al momento que lo desee.

La investigación realizada también muestra que un porcentaje muy reducido de las personas que tienen acceso al Internet lo usan para comprar cosas. Es decir que el mercado meta se ve muy reducido considerando que no todas las personas en México tienen acceso al medio.

A pesar de que la percepción de los compradores encuestados es que los productos sí llegan en el tiempo acordado, todavía consideran que los tiempos de entrega son demasiado grandes, por lo que la necesidad de los clientes mexicanos es una entrega en un tiempo menor.

Por otro lado, la relación que existe entre las horas que una persona permanece navegando dentro de Internet y las compras que realiza permite ver que si se incrementa el tiempo de navegación promedio de los clientes, se incrementarán también las compras. A pesar de que este quizás es un factor externo a las tiendas virtuales (ya que no se puede obligar a las personas a permanecer más tiempo frente a un monitor), se puede enfocar algún tipo de estrategia con compañías que proporcionan servicios de conexión al Internet para que mejoren su servicio o lo proporcionen a precios más bajos.

La investigación mostró que la principal razón por la cual las personas compran productos en Internet no es porque sean más baratos, sino porque pueden adquirir productos que no existen localmente. Los resultados de la sección 6.2.5 nos conducen a concluir que si se cubren tres necesidades básicas de los clientes (existencia de productos no existentes localmente, comodidad en la compra y precios más baratos) se puede contar con una venta de productos asegurada.

6.4 Conclusión

Los resultados de la investigación son muy interesantes, anteriormente era posible pensar que la gente encontraba los productos más baratos en el Internet y que eso era el factor crítico de éxito de más peso para una tienda virtual. La investigación demuestra que es el tercer factor más importante y que el factor más importante es el hecho de que se pueden encontrar productos que no se encuentran en otros lados y la comodidad para efectuar dicha compra. Por otro lado la gente que más compra en el Internet son personas con poder adquisitivo que presumiblemente cuentan con tarjetas de crédito y que no han nacido con la tecnología pero se han adaptado a ella.

Los canales de mercadotecnia tradicionales siguen siendo los más importantes por su capacidad de llegar a las masas. Según la investigación, las personas consideran que retienen más un anuncio de un sitio en Internet cuando este es promocionado en eventos masivos. Casi de igual importancia es la mercadotecnia por televisión y, en último lugar está el radio que ni siquiera figuró como una opción para la muestra de hacer promoción a una tienda virtual.

La logística de distribución del producto es todavía un aspecto que las tiendas virtuales deben cuidar pues es uno de los factores que la investigación arrojó como un área de oportunidad. Por otro lado, conforme más horas pasa la gente navegando por el Internet, más compra, así que con la difusión de cultura informática y las posibles facilidades que proporcionen las empresas para adquirir equipo de cómputo, hay una esperanza para las tiendas virtuales. Los resultados de la investigación se suman en la tabla 6.1.

Tabla 6.1 Resultados de las consideraciones

Consideración	Resultado
La población considera que la seguridad de las tiendas virtuales aún es incipiente y considera esto como un factor clave para no comprar en Internet.	La tendencia no fue clara. El temor a fraude estuvo presente en aproximadamente la mitad de la muestra.
La logística de distribución que los clientes perciben aún no es la adecuada y consideran que para que una empresa tenga éxito debe acortar los tiempos de entrega.	Las tiendas virtuales cumplen con el tiempo de entrega estipulado, sin embargo, los compradores piensan que los tiempos de entrega son muy largos y que eso limita su deseo de comprar en Internet.
Las horas de navegación en Internet influyen directamente en la consideración de comprar en Internet.	La investigación muestra una tendencia que indica que el grupo de personas que más compra en Internet son aquellas que navegan entre 3 y 4 horas diarias y las personas que navegan un poco más de tiempo compran menos.
Los canales de mercadotecnia tradicionales (televisión, radio, revistas y anuncios en eventos masivos) aún son considerados como los mejores métodos de promoción de las tiendas virtuales.	La tendencia es hacia considerar los medios tradicionales como los más importantes, especialmente los anuncios en medios masivos, pero también se añade en menor porcentaje el uso de mercadotecnia basada en Internet.
Las personas compran en Internet ya que encuentran los productos más baratos que en otros lados.	La tendencia mostró gente compra en Internet debido principalmente a que encuentran productos que no están disponibles localmente.
La población joven (entre los 15 y 25 años) son las personas que más compran en Internet.	Se demostró que la tendencia es hacia que el porcentaje más alto de compras se encuentra en el rango de 26 años en adelante.

La investigación también demostró que las características organizacionales deseadas para que una tienda virtual en Internet tenga éxito se deben tener en cuenta las siguientes características organizacionales:

1.- Servicios: Los servicios son una parte muy importante para generar clientes leales que vuelvan una y otra vez a la tienda virtual. Los servicios forzosos son los de información amplia de los productos, servicios de rastreo del pedido y servicio de atención al cliente por el mayor número de canales de comunicación que se pueda, estos canales incluyen correo electrónico, teléfono (de preferencia líneas gratuitas en caso de que la región que se desee abarcar implique llamadas de larga distancia) y secciones de tableros o grupos de noticias inmersas dentro del mismo sitio. De suma importancia también son los servicios relacionados al giro de la empresa: recetas, listas de compras frecuentes, recomendaciones de adquisiciones relacionadas con los productos adquiridos, listas de productos relacionados, listas de deseos, entregas a horas programadas, distinción de clientes leales, etc..

El servicio de personalización del producto es también una característica que, de ser posible, debe implementarse pues esto proporciona valor para los clientes al obtener un producto “tal y como lo desean”.

Las listas de preguntas frecuentes son otro servicio que no sólo se puede utilizar para dar respuesta a las dudas de los clientes, sino que también puede ser utilizado para proporcionar que los clientes permanezcan por más tiempo en la página de la tienda

virtual. Todo lo que le proporcione valor al cliente potencial y lo puede percibir de inmediato será atractivo para el mismo.

- 2.- Abastecimiento:** Los tratos que se establezcan con proveedores son de mucha importancia para proporcionar mejores precios al cliente. A pesar de que el cliente no ve la ve, sí percibe una logística interna adecuada pues la misma repercute tanto en precios como en tiempo de entrega. Una buena estrategia de abastecimiento es mantener en existencia productos que sean muy solicitados para satisfacer estas demandas rápidamente. El método de compras directas al fabricante del producto es muy atractivo por la posibilidad de adquirir productos a un precio menor. Sin embargo, cuando no se cuenta con mucho capital, es mejor establecer un plan estratégico de compras que contemple fabricantes, mayoristas y distribuidores pues de esta forma se puede asegurar la adquisición de inventario a los mejores precios del mercado. Una situación ventajosa es lograr que el proveedor sea quien entregue el producto a las bodegas de la tienda virtual puesto que de esta forma se evita el incurrir en los costos de transportación.

Cuando una empresa ya establecida decide colocar su tienda virtual en el Internet es imperativo que utilice toda su logística de abastecimiento para de esta forma enfocarse en otros aspectos estratégicos

- 3.- Mercadotecnia:** Los canales de mercadotecnia tradicionales no deben descartarse para la promoción de una tienda virtual. Los anuncios en eventos masivos y televisión son los más importantes para la promoción de una tienda virtual. También es importante el anunciarse en revistas especializadas, y en periódicos.

Por otro lado ya es considerada como muy importante la mercadotecnia que se puede establecer en Internet la cual no sólo incluye intercambio de propaganda entre tiendas virtuales sino la participación en grupos de noticias, listas de correos electrónicos (la información debe ser solicitada por los clientes, de lo contrario el efecto será el inverso), tableros electrónicos, *slogan* al final de cualquier correo electrónico, artículos en revistas en línea, etc.

Es muy importante proporcionar un servicio integral que responda a las expectativas del usuario y que las supere, pues de esta forma se generará publicidad de boca en boca, que ha demostrado ser de las más importantes formas de mercadotecnia que, a pesar de no ser tangible, es un hecho que existe.

- 4.- Logística de despacho:** Los clientes desean que los productos sean entregados en el menor tiempo posible y una correcta logística externa, por tanto, es imperante en las tiendas virtuales pues es el medio más importante por el cual las personas tienen contacto físico con una tienda virtual. La satisfacción del cliente es en lo primero que se debe pensar al implantar una tienda virtual. Conforme ha ido pasando el tiempo, han surgido y desaparecido un sin número de tiendas virtuales que no contemplaron la logística de despacho como la parte más importante de la tienda virtual. Es por esto que se recomienda que al principio la disponibilidad del servicio sea de forma local, en

donde la empresa tenga ubicados sus almacenes, no es recomendable que se empiece a distribuir internacionalmente a menos que se cuente con los tratados e infraestructura adecuada para la exportación. El mercado al cual se enfoque la tienda debe estar situado en las ciudades en las cuales se proporcionará el servicio puesto que mientras más rápido sea entregado el producto, el cliente estará más satisfecho. Se recomienda establecer pasos estandarizados desde que se recibe la orden hasta que es entregada. El uso de tecnologías de información para ordenar y catalogar los productos ha demostrado ser una práctica exitosa para agilizar el tiempo que pasa entre que es pedido el producto y es entregado. Por otro lado es importante que se presenten varias opciones de entrega del producto y a diferentes horarios para conveniencia del cliente.

5.- Alianzas estratégicas: Las alianzas estratégicas también juegan un papel importante en la operación de una tienda virtual. Estas se deben generar en todos los pasos de la cadena de valor. Con los proveedores se deben establecer alianzas que permitan una integración con los inventarios de ambas empresas para poder ofrecer productos al cliente con la convicción de que estarán disponibles en el menor tiempo posible. Esta integración se debe establecer haciendo el mayor uso posible de tecnologías de información para fomentar la rapidez y seguridad de información. También es necesario establecer alianzas con tiendas virtuales que proporcionen productos complementarios para obtener un “inventario virtual” más grande o intercambiar propaganda. Con las empresas de paquetería y distribución es también imperante establecer alianzas aunque la recomendación es que sea la propia empresa la que distribuya los productos para tener un contacto físico con el cliente (considerando que la distribución sea local o regional).

6.- Formas de pago: Los clientes aún no están deseos de proporcionar números de tarjetas de crédito a tiendas virtuales debido a las historias acerca de fraudes que han escuchado, por tanto, por el momento, se deben implementar el mayor número de formas de pago posibles. Los que parecen ser más importantes son pagos mediante depósitos y pagos a la entrega.

Considerando estas características e implementándolas en una tienda virtual se puede asegurar el éxito tanto en la calidad del servicio que se presta como en la obtención de ganancias.

CAPÍTULO

7

CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

7.1 Conclusiones

Esta tesis fue desarrollada utilizando tres tipos de metodología que al integrarse dan un panorama exacto de lo que está sucediendo actualmente en el modelo de negocio-a-consumidor. Mediante el análisis de los resultados obtenidos se han identificado las siguientes características organizacionales que deben estar presentes en la implementación de una tienda virtual para asegurar el éxito.

La diversidad de servicios es una parte muy importante para la generación de clientes que vuelvan una y otra vez a adquirir productos en una tienda virtual pues le proporcionan al comprador un valor agregado que, enfocado adecuadamente puede cubrir las necesidades de los clientes. Dependiendo del giro de la tienda virtual se deben seleccionar los servicios que se ofrecerán, sin embargo de entre ellos el más importante es quizás el servicio de soporte, de esta forma el cliente percibe que la tienda se preocupa por los clientes. Otro de los servicios que es importante es el de la personalización de los productos que debe implementarse siempre que sea posible.

En las consideraciones de abastecimiento es importante desarrollar relaciones con proveedores de mucha importancia, pudiendo obtener provecho de compras a gran escala. A pesar de que el cliente final no percibe directamente las políticas y procedimientos de abastecimiento, si influyen directamente en la disminución de tiempos de entrega, factor que ha quedado demostrado que es crítico para el éxito de una tienda virtual

Los canales de mercadotecnia más adecuados para la promoción de una tienda virtual aún siguen siendo los tradicionales gracias al arraigo que la gente tiene a estos medios y a la familiaridad con que estos son percibidos, los más importantes identificados en este trabajo son los anuncios en eventos masivos y televisión. Sin embargo, los anuncios en Internet son considerados ya como una alternativa viable y saludable de promoción. Otro

canal de mercadotecnia muy importante es el de boca en boca, para efectuar esta mercadotecnia es conveniente proporcionar un servicio de calidad y que cubra con las expectativas del cliente para obtener clientes satisfechos deseosos de compartir sus experiencias con otros.

Los clientes están ansiosos por recibir productos en Internet con tiempos de entrega más pequeños. Esta característica es fundamental como ha quedado demostrado en este trabajo por lo que se recomienda que la distribución sea exclusivamente en regiones en donde la empresa que tenga una tienda virtual cuente con la infraestructura física necesaria para la distribución (almacenes locales).

Por otro lado, las alianzas estratégicas juegan un papel fundamental para la operación de una tienda virtual puesto que brindan posibilidades de proporcionar un servicio rápido y completo al cliente. De especial importancia son las alianzas con proveedores y con empresas de paquetería para la entrega de productos. Sin embargo no hay que descartar las alianzas que puedan surgir con empresas de productos complementarios. Las tecnologías de información pueden apoyar estas alianzas permitiendo una integración de los aliados con la tienda virtual para una mayor satisfacción del cliente mediante la eficientización de procesos para aumentar la rapidez de respuesta.

Por último las formas de pago de productos también deben ser consideradas como un factor crítico de éxito puesto que aún el mercado mexicano no está deseoso de proporcionar números de tarjetas de crédito y mientras esta situación no cambie, será necesario implementar el mayor número de opciones de pago posibles. Las formas de pago que parecen ser las más adecuadas son los depósitos a cuentas bancarias y pagos a la entrega.

La estrategia más adecuada para una tienda virtual según los resultados de esta investigación será el implementar una tienda que venda artículos difíciles de encontrar por medios tradicionales dentro del área de distribución planeada (se recomienda local o regional). Estos artículos deben ser atractivos para personas de 26 años en adelante, y que pasan de 3 a 4 horas navegando en el Internet con una logística de distribución que segura y eficiente, que cumpla lo que prometa y que lo haga en el menor tiempo posible. La tienda se debe promocionar inicialmente en eventos masivos como partidos de fútbol o eventos populares dentro de la zona de distribución, por televisión regional y por medio de sitios web relacionados.

7.2 Trabajos futuros

Los trabajos a futuro que se pueden realizar referentes al tema son los siguientes:

- Tipos de productos que se adquieren en tiendas virtuales por edad y nivel económico: Una investigación utilizando una muestra más grande y con más variedad de encuestados permitirá establecer cuáles son los productos preferidos para ser adquiridos en sitios de comercio electrónico.
- Impacto de las tecnologías de información en las alianzas que realizan las tiendas virtuales: Una investigación que permita detectar las tecnologías de información críticas para un establecimiento exitoso de alianzas estratégicas en empresas que tengan una tienda virtual.
- Factores críticos de fracaso de tiendas virtuales: Investigación para determinar la combinación de factores que han llevado a tiendas virtuales a fracasar para evitarlos.
- Ventajas de una tienda virtual independiente vs un centro comercial virtual que agrupe varias tiendas virtuales: Estudio que permita esclarecer los puntos a favor de establecer una tienda virtual independiente o participar dentro de un centro comercial virtual.
- La tienda virtual como estrategia: Investigación que permita esclarecer si el hecho de tener una tienda virtual permite que las empresas tengan una mejor participación de mercado o si esto es irrelevante.
- Formas electrónicas de pago emergentes: Estudio que muestre cuáles son las formas de pago preferidas por los usuarios y que proponga una nueva manera confiable, rápida y redituable económicamente para que los clientes paguen en las tiendas virtuales.
- Crecimiento de las tiendas virtuales en México: Estudio que determine la tendencia en México para el comercio directo negocio-a-consumidor para analizar los tipos de productos que tienen más probabilidades de comercialización.
- Análisis financiero de las tiendas virtuales: Un estudio que permita concluir cuáles son las tiendas más redituables así como su modelo financiero.

Para la realización de cualquiera de estos trabajos, en caso de que se opte por un medio cuantitativo, se recomienda no utilizar datos secundarios como fuente principal de información por la rapidez con que cambian las condiciones de las tecnologías de información. Los datos secundarios son datos de carácter cuantitativo obtenidos de trabajos anteriores.

ANEXO 1. Entrevista para tiendas virtuales.

1.- ¿Cómo surge la tienda?

Pregunta de apoyo para: Introducción

2.- ¿Qué necesidades específicas de los clientes detectaron que justifiquen el establecimiento de la tienda?

Pregunta de apoyo para: Introducción

3.- ¿Cuántos trabajadores tienen actualmente?

Pregunta de apoyo para: Introducción

4.- ¿Con qué tanteea frecuencia visitan su sitio (número de hits)?

Pregunta de apoyo para: Introducción

5.- ¿Cuántas ventas promedio realiza al día?

Pregunta de apoyo para: Introducción

6.- ¿Qué servicios proporciona la tienda (clubes, rastreo de pedidos, notificación *por e-mail*, listas personalizadas, atención en línea, números 01-800)?

Pregunta de apoyo para: Servicios

7.- ¿Cuáles son los servicios que más utilizan sus clientes?

Pregunta de apoyo para: Servicios

8.- ¿Qué productos ofrecen?

Pregunta de apoyo para: Servicios

9.- ¿Cuál es la ventaja en cuanto a precio de los productos que ofrece?

Pregunta de apoyo para: Servicios

10.- ¿Cuáles son sus modos de pago?

Pregunta de apoyo para: Servicios

11.- ¿Cuál es la ventaja en cuanto a precio de los productos que ofrece?

Pregunta de apoyo para: Servicios

12.- ¿Cuáles son sus competidores más cercanos?

Pregunta de apoyo para: Servicios y abastecimiento

13.- ¿De qué forma obtienen sus productos?

Pregunta de apoyo para: Abastecimiento

14.- ¿Cuáles son los pasos que se efectúan cuando reciben una orden de compra hasta que el producto llega al cliente?

Pregunta de apoyo para: Logística de distribución

15.- ¿Cuál es su relación con sus proveedores?

Pregunta de apoyo para: Abastecimiento

16.- ¿En dónde almacenan sus productos mientras son vendidos?

Pregunta de apoyo para: Abastecimiento

17.- ¿Cuántos almacenes tienen?

Pregunta de apoyo para: Abastecimiento

18.- ¿Tienen algún esquema de distribución directa proveedor-cliente?

Pregunta de apoyo para: Abastecimiento

19.- ¿Qué medios de difusión han utilizado para promocionar la tienda?

Pregunta de apoyo para: Mercadotecnia

20.- ¿Consideran que sus campañas publicitarias han sido suficientes?

Pregunta de apoyo para: Mercadotecnia

21.- ¿Qué próximas campañas tienen planeadas?

Pregunta de apoyo para: Mercadotecnia

22.- ¿Cuáles han sido sus alianzas estratégicas?

Pregunta de apoyo para: Alianzas estratégicas

23.- ¿Cuál ha sido la más exitosa y por qué?

Pregunta de apoyo para: Alianzas estratégicas

24.- ¿Cuál ha sido la peor y por qué?

Pregunta de apoyo para: Alianzas estratégicas

25.- ¿Tienen alianzas con otros sitios de Internet?

Pregunta de apoyo para: Alianzas estratégicas

26.- ¿De dónde reciben más pedidos?

Pregunta de apoyo para: Introducción, Servicios y logística de despacho

27.- ¿Están ganando dinero?

Pregunta de apoyo para: Introducción

ANEXO 2. Establecimiento de preguntas planteadas referentes al tema:

1. ¿Con qué frecuencia navegan en la red?
2. ¿Cuáles son los *sites* o portales que más visitan?
3. ¿Qué usos le encuentra a la red?
4. ¿Alguna vez han realizado una transacción en la red?
5. ¿En dónde?, ¿Qué fue?
6. ¿Qué les pareció su experiencia?
7. ¿Por qué realizaron la compra en la red y no de manera presencial??
8. ¿Qué tiendas virtuales conocen?
9. ¿Por qué medio se enteraron de la existencia de las tiendas virtuales que mencionaron?
10. ¿Cuáles consideran que son los servicios que más utilizan?
11. Para los que compraron en alguna tienda virtual (mostrar tabla con todos los nombres)
 - ¿Qué compraron?
 - ¿En cuánto tiempo les llegó el producto? fue el tiempo acordado?
 - ¿Han tenido alguna mala experiencia con una tienda? ¿Qué fue?
 - ¿Quedaron satisfechos con el servicio?
 - ¿Qué le cambiarían a la tienda virtual mencionada para que fuera más efectivo el servicio?
 - ¿Con qué frecuencia compran en las tiendas virtuales?
12. ¿Recuerdan alguna campaña comercial, anuncio, impreso, etc., que haya servido de promoción para algún anuncio de tiendas virtuales?
13. ¿En dónde apareció la campaña?
14. ¿La vieron?, ¿Qué les pareció?
14. ¿A cuál tienda virtual de las mencionadas la visualizan con mayor futuro?
- 15 ¿Qué les parece la interface de las tiendas virtuales?
- 16 ¿Cuál de las tiendas mencionadas creen que tenga mayor crecimiento económico? ¿Por qué?

17. Imagínense que son los creativos encargados de la promoción de las tiendas virtuales, ¿Qué estrategias seguirían para darse a conocer?

ANEXO 3. Guía de la Sesión de grupos

Bienvenida

- Saludar a los invitados amablemente
- Agradecimiento por haber asistido
- Mencionarles que no hay respuestas buenas ni malas solo hay opiniones y puntos de vista
- Mencionarles que la sesión es acerca Internet

Indicaciones

- Mencionarles que serán filmados durante la sesión
- Cuando quieran hablar lo harán sin interrumpir a los demás.
- Decirles que pueden tomar refresco y papas cuando quieran

- Hacer que todos participen
- No dejar que otra persona tome el lugar del moderador
- Poner orden cuando sea necesario

Inicio de la sesión de preguntas

1. ¿Con qué frecuencia navegan en la red?
2. ¿Cuáles son los *sites* o portales que más visitan?
3. ¿Qué usos le encuentra a la red?
4. ¿Alguna vez han realizado una transacción en la red?
5. ¿En dónde?, ¿qué fue?
6. ¿Qué les pareció su experiencia?
7. ¿Por qué realizaron la compra en la red y no de manera presencial?
8. ¿Qué tiendas virtuales conocen?
9. ¿Por qué medio se enteraron de la existencia de las tiendas virtuales que mencionaron?
10. ¿Cuales consideran que son los servicios que más utilizan?
11. Para los que compraron en alguna tienda virtual (mostrar tabla con todos los nombres)
 - ¿Qué compraron?
 - ¿En cuánto tiempo les llegó el producto? fue el tiempo acordado?
 - ¿Han tenido alguna mala experiencia con una tienda? qué fue?

¿Quedaron satisfechos con el servicio?

¿Qué le cambiarían a la tienda virtual mencionada para que fuera más efectivo el servicio?

¿Con qué frecuencia compran en las tiendas virtuales?

12. ¿Recuerdan alguna campaña comercial, anuncio, impreso, etc., que haya servido de promoción para algún anuncio de tiendas virtuales?

13. ¿En dónde apareció la campaña?

14. ¿La vieron?, ¿Qué les pareció?

14. ¿A cuál tienda virtual de las mencionadas la visualizan con mayor futuro?

15 ¿Qué les parece la interface de las tiendas virtuales?

16 ¿Cuál de las tiendas mencionadas creen que tenga mayor crecimiento económico? ¿Por qué?

17. Imagínense que son los creativos encargados de la promoción de las tiendas virtuales, ¿Qué estrategias seguirían para darse a conocer??

Fin de la sesión

Agradecimiento por haber asistido a la sesión

ANEXO 4. Generación de un pretest

Hola, soy alumno de maestría del ITESM estoy realizando una investigación acerca de las tiendas virtuales como apoyo para la generación de mi tesis. Tus respuestas son muy importantes por lo que te agradezco la mayor sinceridad posible en tus respuestas.

1. ¿Con qué frecuencia navega en la red? Marque

Menos de 1 hr. diaria 1 a 2 hrs. diarias 3 a 4 hrs. diarias
 5 a 6 hrs. diarias 7 o más hrs. diarias

2. ¿Cuáles son los sites o portales que más visita? Señale

Periódicos en línea Revistas en línea Deportivos De entretenimiento
 De Noticias De subastas De tiendas virtuales

Otro _____

3. ¿Qué usos le encuentra a la red? Jerarquice donde 1 es el más importante y 5 el de menor relevancia.

Obtener información Comunicación con otras personas Entretenimiento
 Compra de productos y/o servicios Venta de productos y/o servicios

4. ¿Ha realizado alguna transacción en la red? Marque con una X

Si No (pasa a la pregunta 12)

5. ¿En dónde?, ¿Qué fue?

6. ¿Qué le pareció la experiencia? Marque con una X el número que considere adecuado.

Agradable 1 2 3 4 5 6 7 Desagradable

¿Por qué? _____

7. ¿Por qué realizó la compra en la red y no de forma presencial? Señale.

Es más barato Mayor comodidad El producto no estaba disponible localmente
 Me lo recomendaron Es confiable

Otro _____

8. ¿Qué ha comprado en alguna tienda virtual? Indique

Revistas Software Libros Artículos deportivos Artículos de belleza

Otro _____

9. ¿Recibió el producto en el tiempo acordado? Indique.

Sí No

10. ¿Ha tenido alguna mala experiencia con una tienda? Señale.

Sí No

11. ¿Cuál fue el problema? Describa

12. ¿Por qué razón (es) no compraría en una tienda virtual? Marque.

Inseguridad Malas experiencias de otras personas Temor a fraude
 No las conozco Tarda mucho en llegar el producto
Otro _____

13. ¿Qué tiendas virtuales conoce? Indique

Amazon Decompras Pc-onlinea CircuitCity Suplaza
 Dell Barnes & Noble
Otras _____

14. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de las tiendas virtuales mencionadas? Marque

Internet Revistas Televisión otras personas Periódico
 Radio Radio
Otros _____

15. ¿Que le cambiaría una Tienda Virtual para que fuera más efectivo el servicio? Señale.

Más formas de pago Explicar los pasos de cómo te van a cobrar
 Más seguridad Menor tiempo de entrega
 Que los bancos confirmaran por e-mail una transacción
Otro _____

16. ¿Con qué frecuencia compra en las tiendas virtuales? Indique.

1 vez por semana 1 vez al mes 1 vez al año
Otro _____

17. ¿A cuál tienda virtual de las mencionadas la visualiza con mayor futuro? Marcar solo una.

Amazon Decompras Pc-onlinea CircuitCity Suplaza
 Dell Barnes & Noble
Otras _____

18 ¿Qué le parece la interface de las tiendas virtuales? Marcar el número que considere más adecuado.

Buena 1 2 3 4 5 6 7 Mala

Por qué _____

19. Imagínesse que es el creativo encargado de la promoción de una tienda virtual, ¿Qué medios utilizaría para darse a conocer?

Anuncios en partidos de fútbol Revistas Televisión
 Revistas especializadas Diarios Otros sitios web relacionados
Otro _____

Ficha de identificación

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Carrera: _____

Maestría: _____

Edad: 15- 25 _____ 26- 35 _____ 36- 45 _____ Más de 46 años _____

Colonia donde vives: _____ Municipio: _____

¡Gracias por tu tiempo!

ANEXO 5. Encuesta final

Hola, soy alumno de maestría del ITESM estoy realizando una investigación acerca de las tiendas virtuales como apoyo para la generación de mi tesis. Tus respuestas son muy importantes por lo que le agradezco la mayor sinceridad posible en tus respuestas.

1. ¿Con qué frecuencia navega en la red? Marque.

(13%) Menos de 1 hr. diaria (38%) 1 a 2 hrs. diarias (24%) 3 a 4 hrs. diarias
(12%) 5 a 6 hrs. diarias (13%) 7 o más hrs. diarias

2. ¿Cuáles son los sites o portales que más visita? Señale con una X.

(47%) Periódicos en línea (15%) Revistas en línea (11%) Deportivos (23%) Entretenimiento
(36%) Noticias (2%) Subastas (9%) Tiendas virtuales (25%) Universidades
(67%) Buscadores (83%) Mail (23%) Organizaciones Internacionales

3. ¿Qué usos le encuentra a la red? JERARQUIZE donde 1 es el más importante y 5 el de menor relevancia.

(3%) Compra de productos y/o servicios (33%) Comunicación con otras personas (2%) Entretenimiento
(1%) Venta de productos y/o servicios (60%) Obtener información

4. ¿Ha comprado algún producto en la red? Marque con una X

Si (33%) No (67%) (pasa a la pregunta 12)

5. ¿En dónde?

(9%) Amazon (2%) Decompras (2%) Pc-enlinea (0%) CircuitCity
(1%) Suplaza (1%) Dell (1%) Barnes & Noble (26%) Otra

6. ¿Qué fue?

(0%) Revistas (7%) Software (15%) Libros (0%) Artículos deportivos (0%) Artículos de belleza
(1%) Juguetes (0%) Alimentos (6%) Computadoras y/o Hardware (16%) Otro

7. ¿Qué le pareció la experiencia en general? Marque con una X el número que considere adecuado.

Agradable 1 2 3 4 5 6 7 Desagradable
(15%) (7%) (6%) (1%) (2%) (1%) (1%)

8. ¿Por qué realizó la compra en la red y no de forma presencial? Señale.

(8%) Es más barato (12%) Mayor comodidad (19%) El producto no estaba disponible localmente
(0%) Me lo recomendaron (1%) Es confiable (5%) Otra

9. ¿Recibió el producto en el tiempo acordado? Indique.

(26%) Sí (5%) No

10. ¿Ha tenido alguna mala experiencia con una tienda virtual? Señale.

(67%) Si (6%) No

11. ¿Por qué razón (es) no compraría en una tienda virtual? Marque.

(56%) Inseguridad (95%) Malas experiencias de otras personas (52%) Temor a fraude
(84%) No las conozco (82%) Tarda mucho en llegar el producto (90%) Otra

12. ¿Cuáles de las siguientes tiendas virtuales conoce? Indique.

(9%) Suplaza (79%) Amazon (62%) Decompras (14%) Pc-enlinea
(15%) CircuitCity (34%) Dell (28%) Barnes & Noble (6%) No conozco ninguna

13. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de las tiendas virtuales mencionadas? Marque.

(71%) Internet (32%) Revistas (41%) Televisión (10%) Otras personas
(2%) Radio (18%) Periódico (10%) Otro

14. ¿Que le cambiaría a una tienda virtual para que fuera más efectivo el servicio? Señale.

(29%) Más formas de pago (20%) Explicar los pasos de cómo te van a cobrar (53%) Más seguridad
(35%) Menor tiempo de entrega (44%) Que los bancos confirmaran por e-mail una transacción (42%) Que el costo total incluya el envío
(11%) Otra

15. ¿Con qué frecuencia compra en las tiendas virtuales? Indique.

(0%) Cada semana (3%) Cada mes (15%) Cada trimestre (16%) Anualmente
(66%) Nunca

16. ¿A cuál de las siguientes tiendas virtuales la visualiza con mayor futuro? Marque sólo una.

(3%) Suplaza (53%) Amazon (16%) Decompras (7%) Dell
(1%) Pc-enlinea (4%) CircuitCity (6%) Barnes & Noble

17. De las siguientes opciones, ¿Cuál considera que tiene la mejor interface? Marcar sólo una

(0%) Suplaza (52%) Amazon (10%) Decompras (10%) Dell
(1%) Pc-enlinea (5%) CircuitCity (4%) Barnes & Noble

18. Imagine que es el creativo encargado de la promoción de una tienda virtual que apenas inicia, ¿Qué medios utilizaría para darse a conocer efectivamente? Marque los 3 medios que considere más eficaces, numere del 1 al 3 donde 1 sea el más importante.

(56%,1) Anuncios en eventos masivos ___ Revistas (48%,2) Televisión
(41%,3) Otros sitios web relacionados ___ Publicidad de boca en boca ___ Diarios

Ficha de identificación

Sexo: Masculino (67%) Femenino (33%)

Carrera: _____

Maestría: _____

Edad: 15- 25 (66%) 26- 35 (32%) 36- 45 (2%) Más de 46 años (0%)

Colonia donde vive: _____

Municipio: _____

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!

Notas del tesista:

- Los porcentajes de respuesta se incluyen entre paréntesis sin aparecer en la encuesta que se aplicó.
- En los casos de preguntas de opciones excluyentes (que sólo se puede seleccionar una opción) el total puede no sumar el 100% debido a que no se contestó la pregunta.

- En los casos de preguntas de opciones no excluyentes (que se pueden seleccionar dos o más opciones como respuesta) el total puede sumar más de 100%
- En la pregunta 3 se incluyen los porcentajes de las personas que consideraron esa opción como la de más relevancia.
- En la pregunta 18 se incluyen los porcentajes de las opciones consideradas como las más eficaces como canal de mercadotecnia y separado por una coma el lugar que ocuparon como mención, por ejemplo, la opción de “los anuncios en medios masivos” fue la que obtuvo el porcentaje más alto como primera mención (el medio de mercadotecnia más importante) abarcando el 56% del total de respuestas.
- Los porcentajes de las variables carrera maestría, colonia y municipio no se incluyen por ser abiertas.
- Estas notas no aparecen en la encuesta aplicada.

ANEXO 6. Codificación de la encuesta final

Hola, soy alumno de maestría del ITESM estoy realizando una investigación acerca de las tiendas virtuales como apoyo para la generación de mi tesis. Tus respuestas son muy importantes por lo que le agradezco la mayor sinceridad posible en tus respuestas.

variable

lista de códigos

1. **¿Con qué frecuencia navega en la red? Marque**

1 Menos de 1 hr. diaria 2 1 a 2 hrs. diarias 3 3 a 4 hrs. diarias
4 5 a 6 hrs. diarias 5 7 o más hrs. diarias

2. **¿Cuáles son los sites o portales que más visita? Señale con una X**

2 Periódicos en línea 3 Revistas en línea 4 Deportivos 5 Entretenimiento
 6 Noticias 7 Subastas 8 Tiendas virtuales 9 Universidades
 10 Buscadores 11 Mail 12 Organizaciones Internac.

1. Si lo visito
2. No lo visito

3. **¿Qué usos le encuentra a la red? JERARQUIZE donde 1 es el más importante y 5 el de menor relevancia.**

13 Compra de productos y/o servicios 14 Comunicación con otras personas 15
Entretenimiento
 16 Venta de productos y/o servicios 17 Obtener información

0. No contestó

1. Uso de más importancia
2. importancia+
3. importancia
4. importancia -
5. Uso de menos importancia

4. **¿Ha realizado alguna transacción en la red? Marque con una X**

1 Si 2 No (pasa a la pregunta 12)

5. **¿En dónde?**

19 Amazon 20 Decompras 21 Pc-enlínea 22 CircuitCity
 23 Suplaza 24 Dell 25 Barnes & Noble 26 Otra

1. Si realicé una transacción
2. No realicé una transacción

6. **¿Qué fue?**

27 Revistas 28 Software 29 Libros 30 Artículos deportivos 31 Artículos de
belleza
 32 Juguetes 33 Alimentos 35 Computadoras y/o Hardware 34 Otro

1. Si he comprado éste producto
2. No he comprado éste producto

7. ¿Qué le pareció la 36 experiencia en general? Marque con una X el número que considere adecuado.

Agradable 1 2 3 4 5 6 7 Desagradable

8. ¿Por qué realizó la compra en la red y no de forma presencial? Señale.

___ 38 Es más barato ___ 39 Mayor comodidad ___ 40 El producto no estaba disponible
localmente
___ 41 Me lo recomendaron ___ 42 Es confiable ___ 43 Otra

1. Por esta razón SI realicé la compra en la red
2. Por esta razón NO realicé la compra en la red

9. ¿Recibió el 44 producto en el tiempo acordado? Indique.

___ 1 Sí ___ 2 No

10. ¿Ha tenido alguna 45 mala experiencia con una tienda? Señale.

___ 1 Sí ___ 2 No

11. ¿Por qué razón (es) no compraría en una tienda virtual? Marque.

___ 47 Inseguridad ___ 48 Malas experiencias de otras personas ___ 49 Temor a fraude
___ 50 No las conozco ___ 51 Tarda mucho en llegar el producto ___ 52 Otra

1. Por esta razón NO compraría en una Tienda Virtual
2. Por esta razón SI compraría en una Tienda Virtual

12. ¿Cuáles de las siguientes tiendas virtuales conoce? Indique

___ 53 Suplaza ___ 54 Amazon ___ 55 Decompras ___ 56 Pc-onlinea
___ 57 CircuitCity ___ 58 Dell ___ 59 Barnes & Noble ___ 60 No conozco ninguna

1. Si conozco la tienda
2. No conozco la tienda

13. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de las tiendas virtuales mencionadas? Marque

___ 61 Internet ___ 62 Revistas ___ 63 Televisión ___ 64 Otras personas
___ 65 Radio ___ 66 Periódico ___ 67 Otro

1. SI me enteré por este medio
2. NO me enteré por este medio

14. ¿Que le cambiaría a una Tienda Virtual para que fuera más efectivo el servicio? Señale.

___ 68 Más formas de pago ___ 69 Explicar los pasos de cómo te van a cobrar
___ 70 Más seguridad ___ 71 Menor tiempo de entrega
___ 72 Que los bancos confirmaran por e-mail una transacción ___ 73 Que el costo total incluya en envío
___ 74 Otra

1. SI cambiaría esta variable
2. NO cambiaría esta variable

15. ¿Con qué *75 frecuencia compra* en las tiendas virtuales? Indique.

1 Cada semana 2 Cada mes 3 Cada trimestre 4 Anualmente 5 Nunca

16. ¿A cuál de las siguientes tiendas virtuales la visualiza con *76 mayor futuro*? Marcar solo una.

1 Suplaza 2 Amazon 3 Decompras 4 Dell
 5 Pcenlínea 6 CircuitCity 7 Barnes & Noble

17. De las siguientes opciones, ¿cuál considera que tiene la *77 mejor interface*? Marcar solo una

1 Suplaza 2 Amazon 3 Decompras 4 Dell
 5 Pcenlínea 6 CircuitCity 7 Barnes & Noble

18. Imagine que es el creativo encargado de la promoción de una tienda virtual que apenas inicia, ¿Qué medios utilizaría para darse a conocer efectivamente? Marque los 3 medios que considere más eficaces, numere del del 1 al 3 donde 1 sea el más importante.

78 Mención 1

79 Mención 2

80 Mención 3

1 Anuncios en eventos masivos 2 Revistas 3 Televisión
 4 Otros sitios web relacionados 5 Publicidad de boca en boca 6 Diarios

Ficha de identificación

81 Sexo: 1 Masculino _____ 2 Femenino _____

82 Carrera: _____

83 Maestría: _____

84 Edad: 1 15- 25 _____ 2 26- 35 _____ 3 36- 45 _____ 4 Más de 46 años _____

85 Colonia donde vive: _____ 86 Municipio: _____

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!

BIBLIOGRAFÍA

- ANÓNIMO 1, Welcome to virtual business, Finance Week, Sep 16, 1998, Johannesburg.
- ANÓNIMO 2, Tiendas en Internet, Net@, México, 09 de marzo de 1998, México, D.F. Información encontrada a través de Infolatina.
- ANÓNIMO 3, Biz – News, Computerworld, 26/06/2000-08-20
- ANÓNIMO 4, Amazon.com tabs drugstore.com with a link on its home page, DrugStore News, 21/02/2000, USA.
- ANÓNIMO 5, IBM and Dell Computer Corporation, MIDRANGE Systems, 26/04/1999
- ANÓNIMO 6, <http://www.todito.com/paginas/tiendas>, 07 de octubre de 1999.
- ANÓNIMO 7, http://www.dell.com/us/en/gen/corporate/ventures_000_dvg_portfolio.htm, 12/08/2000-08-20
- ANÓNIMO 8, <http://www.barnesandnoble.com/ir/press/index.asp?userid=2UGZYOR3O2>, 12/08/2000.
- ANÓNIMO 9, <http://diarioti.com/noticias/1999/mar99/15191745.htm>, 12/07/2000.
- ANÓNIMO 10, <http://profiles.wisi.com>, Company Profiles, Wright Investors' Service, 06/11/2000.
- ARNOLD, Thomas K., Online paranoia, Video Store Magazine, Vol. 20, Núm. 47, 28 de noviembre de 1998.
- BACHELDOR, Beth, Amazon.com Aims To Provide Everything To Everyone -- EXPANDED AUCTION CAPABILITIES WILL LET CUSTOMERS BUY WITH ONE CLICK, InformationWeek, 22/05/2000, USA.
- BARNATT, Christopher. Cyber Business: Mindsets for a Wired Age, Editorial Wiley, 1st Edition, Great Britain, 1996.
- BARRET, Richard, IS Manager's guide to Implementing and Managing Internet Technology, Prentice Hall, 1999, USA
- BIANCO, Anthony, Virtual bookstores start to get real, Business Week, 27/10/1997, USA
- BROOKER, Katrina, Amazon Vs. Everybody, Fortune, Vol. 140, No. 9, Nov 8, 1999, pp. 94-102.

BROWN, Eryn, Big Business Meets The e-World, Fortune, Vol. 140, No. 9, Nov 8, 1999, pp. 62-72.

CANEDY, Dana, Virtual Stores Give the Big Retailers A Foothold Against On-Line Upstarts, New York Times, Núm. Col. 02, 27 de julio de 1998.

COTE, Marcel, The Internet Revolution, CA Magazine; Toronto; Mar 2000

DAFT, Richard. Organizational Theory & Design, Editorial West, 6th Edition, Unit States of America, 1998.

DORSCHNER, John, JEFF BEZOS, The man of AMAZON.COM, The New Herald, 02/08/1999 , Miami, FL, USA

ENTREVISTA, Entrevista efectuada con la Lic. Priscila Herrera, Gerente de Mercadotecnia de Suplaza.com, 28/08/2000.

ENTREVISTA. Entrevista efectuada con el Sr. Juan Pablo Espinosa, Propietario y Gerente General de Pc-online.com, 29/08/2000.

GHEMAWAT, Pankaj, Leadership Online: Barnes & Noble vs Amazon.com, Harvard Business School, Harvard Business School Publishing, 04/12/1998, Boston, USA.

GOODRIDGE, Elisabeth, Toys "R" Us, Amazon Play Nice, InformationWeek, 14/08/2000, USA.

GÓMEZ, Claudia F., Comercio electrónico y EDI como paso hacia la transición de los negocios electrónicos, Tesis de maestría, ITESM Campus Monterrey, México, 1998., HF 5548.32.G6 1998 C.2.

GRANT, Lorrie, On-line retailers roll out incentives \$2.3 billion in holiday sales up for grabs, USA Today, Pag. 06B, 1 de diciembre de 1998.

HAMMER, Michael, The rise of the virtual enterprise, Informationweek, Mar 20, 2000, Manhasset.

HARMON, Amy, Microsoft and Barnes & Noble join forces, The New York Times, 08/12/1998

HIGHTOWER, Lauren, Shopping without a car, webtechniques, Vol. 3, Num. 11, noviembre de 1998.

JORDÁN, Rodolfo, ¿Cómo puede instalar una tienda virtual que brinde beneficios a su negocio?, Red, 01 de enero del 2000, México, D. F. , Información encontrada a través de Infolatina.

KALAKOTA, Ravi, Whinston, Andrew B., Electronic commerce: A manager's guide, Addison-Wesley, 1997, USA.

KELSEY, Dick, Amazon Puts \$60 Million In 1-Hour E-Delivery System, Newsbytes, 03/20/2000, USA

KELSEY, Dick, BN.com Launches Same-Day Delivery In NYC, Newsbytes, 16/05/2000, USA.

KRANTZ, Michael, Cruising Inside Amazon, , TIME, Special Edition: Person of the Year, Latin American Edition, 27/12/1999, USA.

MANDUJANO, Manuel, Internet será la red de distribución de la nueva banca, Banca Electrónica, 1 de julio de 1996. Información obtenida de infolatina.

MAGRETTA, Joan, THE POWER OF VIRTUAL INTEGRATION: AN INTERVIEW WITH DELL COMPUTER'S MICHAEL DELL, Material encontrado en el manual del curso de Introducción al comercio electrónico de la Maestría en Comercio Electrónico del ITESM, enero del 2000, Monterrey, México.

MALHOTRA, Naresh, Investigación de mercados, un enfoque práctico, Ed. Prentice Hall, México, 1997.

MARCOS, Ma. Del Socorro J., Manual para la elaboración de tesis, TESIS I MATI-PGIT, 1a Edición, Ed. Trillas, 1997, México, D.F.

MCKEEFRY, Hailey Lynne, Dell awards top suppliers based on quarterly reviews, Electronic Buyers' News, 01/05/2000, USA

MINOLI, Daniel; Minoli Emma, Web Commerce Technology Handbook, Editorial Mc Graw Hill, 1st Edition, Unit States of America, 1998.

MENA, Jesus. Data mining your website, Digital Press, Boston, Mass, 1999.

MOLINA, Arturo, A Virtual Enterprise in Mexico: From Concepts to Practice, Journal of intelligent and Robotic Systems, Kluwer Academic Publishers. 1-14, 1999,

MOLINA, Arturo, Framework for Global Virtual Business, Agility & Global Competition, Vol. 2., No. 3., John Wiley & Sons, Inc, 1998.

MOUGAYAR, Walid. Opening DIGITAL MARKETS: Advanced Strategies for Internet-Diven Commerce, Traductor: Ma. Araceli Navarrete Cuadra, 1ra Edición, Editorial BT Telecomunicaciones S.A., España, 1997.

NYZRAYANDAS, Das, Dell Computer Corporation, Harvard Business School, 25/09/1996, Harvard Business School Publishing, USA.

OHLSON, Kathleen, Barnes & Noble Backs Off Ingram Buy, Computerworld, 07/06/1999, USA

OROPEZA, Olivia, Análisis y aplicabilidad del telemarketing en la empresa mexicana, Tesis de maestría, ITESM Campus Monterrey, México, 1996, HF 5415.1265.07 1996

PECORA, Antonio Francesco. Financial Electronic Data Interchange (FEDI) over the Internet, Tesis de maestría, ITESM Campus Monterrey, México, 1998., HF 5548.33.P4.1998 C.2.

POWER, Carol, Electronic Commerce: Tandem Offers E-Commerce Package Compliant with SET, American Banker, Vol. 163, Núm. 56, 24 de marzo de 1998. USA

PRAHALAD, C.K., Hamel, Gary, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, may-jun 1990, USA

QUITTNER, Joshua, An eye on the future, TIME, Special Edition: Person of the Year, Latin American Edition, 27/12/1999, USA.

RANGAN, V. Kasturi, Dell Online, Harvard Business School, 26/03/1999, Harvard Business School Publishing, USA.

RODD, Thomas, The Worldwide Web and the Internet Technology, Harvard Business School, 4 de Noviembre, 1997, USA.

RUDICH, Joe, Tools for creating a Web storefront, Link – up, Vol. 16, Núm. 5, Sept/Oct 1999. USA.

SCHWARTZ, Ephraim, Amazon, Toys 'R' Us in e-commerce tie-up, InfoWorld, 14/08/2000, USA.

SEYBOLD, Patricia B., CUSTOMERS.COM: How to Create a Profitable Business Strategy for the Internet and Beyond, Time Books, Random House, 1998, Nueva York, USA.

SULLIVAN, Dan, Navigate the Application Framework Terrain, e-Business Advisor, Vol. 18, No.1, Enero del 2000, San Diego, CA, USA

TAL, Guy, Choose the Right Application Server, e-Business Advisor, Vol. 18, No.1, Enero del 2000, San Diego, CA, USA

VIRZI, Anna Maria, Amazon.com Invests in Pet Supplies, Internet World, 15/04/1999, USA

WOLF, Alan, Virtual stores rewriting the rules of retail, Twice, Vol. 14, Núm. 9, 12 de abril de 1999.USA.

ZIMMERMAN, Jan, Mathiesen, Michael , Marketing on the Internet, 3a. Edición, Ed. Maximum Press , 1998, USA.

ZIMMERMANN, Kim, Amazon Buys 35% Stake in HomeGrocer.com, Supermarket Business, Junio 1999, USA.

Centro de Información-Biblioteca



30002005010147