

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING APLICADO AL E-BUSINESS PARA
LA EMPRESA UBICALO.COM ENTRE LOS AÑOS 2015 - 2016

HERNANDO JAVIER ROJAS GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ – VALLE

2015

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING APLICADO AL E-BUSINESS PARA LA EMPRESA UBICALO.COM ENTRE LOS AÑOS 2015 - 2016

HERNANDO JAVIER ROJAS GONZÁLEZ

Trabajo de grado presentado como requerimiento para optar al título de Administrador de Empresas

Director

LUCY YANETH VARELA HERNÁNDEZ

Docente Académico

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TULUÁ – VALLE

2015

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Tuluá, 30 Mayo 2015

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Antecedentes.....	13
1.2. Situación problemática	15
1.3. Formulación del problema.....	16
1.4. Sistematización del problema.....	16
2. OBJETIVOS	16
2.1. Objetivo general	17
2.2. Objetivos específicos.....	17
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
3.1. Justificación comercial	18
3.2. Justificación personal	18
3.3. Justificación académica	19
4. MARCO DE REFERENCIA.	20
4.1. Marco teórico	20
4.1.1. El marketing y su evolución	20
4.1.2. Planificación del marketing	24
4.1.3. E-Business	39
4.1.4. Planeación de e-Business.....	41
4.2 Marco conceptual.	45
4.3. Marco contextual.	48
5. METODOLOGÍA	49
5.1. Tipo de estudio	49
5.2. Método.....	49
5.3. Técnicas de recolección de información.	49
5.3.1. Fuentes primarias.	49
5.3.2. Fuentes secundarias.	49
6. CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UBICALO.COM.....	52

6.1. Razón social	52
6.2. Análisis del sector	52
6.2.1. Antecedentes e historia	52
6.2.2. Misión	53
6.2.3. Visión	54
6.2.4. Portafolio	54
6.2.5. Estrategias usadas actualmente	55
6.2.6. Competidores	55
6.2.7. Clientes	56
6.3. Proceso de gerencia	57
6.3.1. Proceso de finanzas	58
6.3.2. Proceso de mercadeo	58
6.3.3. Proceso de servicio al cliente	59
6.3.4. Proceso de talento humano	59
6.4. Cultura organizacional	60
6.4.1. Canales de comunicación	61
6.4.1. Valores y creencias	62
6.5. Diagnostico externo	64
6.5.1. Entorno económico	64
6.5.2. Entorno político	65
6.5.3. Entorno sociocultural	66
6.5.4. Entorno tecnológico	67
6.6. Matriz DOFA	69
7. CONCLUSIONES – CAPÍTULO I	72
8. CAPITULO II: ESTRATEGIAS	74
8.1. Matriz I.E.	75
8.2. Matriz PEYEA	77
8.3. Matriz del perfil competitivo	79
8.4. Estrategias	80
8.5. Plan de acción	89
8.6. Mapa estratégico	92

8.7. Cronograma	95
8.8. Control y seguimiento	99
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
9.1. Conclusiones	101
9.2. Recomendaciones	102
Bibliografía	103
Webgrafía	105

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Matriz DOFA.....	30
Tabla 2: Diferencias entre E-Commerce e E-Business	40
Tabla 3: Fuentes a emplear en la investigación.....	50
Tabla 4: Planes de servicios ofrecidos por Ubícalo.com.....	54
Tabla 5: Principales clientes de Ubícalo.com	57
Tabla 6: Diagnóstico del microambiente.....	62
Tabla 7: Diagnóstico del macroambiente.....	67
Tabla 8: Matriz DOFA – Ubicalo.com	69
Tabla 9: Matriz I.E.	75
Tabla 10: Matriz PEYEA	77
Tabla 11: Matriz del perfil competitivo.....	79
Tabla 12: Matriz de cruce Planeación e-Business – Marketing Mix	80
Tabla 13: Estrategias	85
Tabla 14: Plan de acción	89
Tabla 15: Mapa estratégico	92
Tabla 16: Cronograma.....	95
Tabla 17: Control y seguimiento	99

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Usuarios de Internet en América por regiones geográficas – 2014.....	14
Gráfica 2: Gráfica de la matriz I.E.	76
Gráfica 3: Gráfica de la matriz PEYEA.....	78

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Secuencia de la planeación del marketing	25
Ilustración 2: Proceso de la mercadotecnia	27
Ilustración 3: Matriz I.E.	32
Ilustración 4: Matriz PEYEA	33
Ilustración 5: Área de influencia estimada de Ubícalo.com	48
Ilustración 6: Logotipo de la empresa Ubícalo.com	52
Ilustración 7: Comercio electrónico en Colombia 2014	65

RESUMEN EJECUTIVO

Las prácticas comerciales y empresariales han cambiado de maneras nunca antes pensadas, dichos cambios han sido suscitados, en gran medida, gracias a la tecnología y los sistemas de información. La utilización de internet y de todas las plataformas virtuales disponibles, han abierto las puertas para que las empresas alcancen nuevos mercados y nuevos clientes en una competencia cada vez más globalizada.

El presente trabajo se estudia el caso específico de Ubilcalo.com, una empresa Tuluëña que ofrece servicios de publicidad virtual y posicionamiento web. Se analizarán aspectos técnicos y estratégicos de la empresa, para posteriormente formular estrategias que sean acordes a la realidad de la organización. La necesidad de establecer mecanismos claros de interacción, tanto al interior de la empresa como con su entorno, la optimización de los procesos, y el mejoramiento de la imagen corporativa, son los pilares fundamentales para el reforzamiento de la participación en el mercado, la creación de relaciones constantes con los clientes y la adquisición de ventajas competitivas permanentes.

Al contar con una estrategia clara de Marketing, empleando los conceptos del e-Business, Ubicalo.com podrá mejorar sus procesos, evolucionar sus productos en función de las expectativas de los clientes, mejorar las interacciones e intercambios con los mismos, incrementar sus ingresos, al mismo tiempo que desarrolla una imagen empresarial favorable a nivel local y regional.

INTRODUCCIÓN

La evolución de la dinámica comercial globalizada ha llevado a las empresas a nuevos escenarios de competencia que años atrás no hubiesen sido considerados. Hoy día, gran parte de las utilidades de las empresas vienen dadas por la capacidad de innovación y el desarrollo de modelos cada vez más eficaces que permitan la óptima utilización de recursos tales como dinero, tiempo y esfuerzo, al mismo tiempo que se agiliza y se dinamiza la relación con el cliente, ofreciéndole una mayor personalización de los productos y servicios, tiempos de respuesta más cortos y un mayor interés y compromiso con la satisfacción de sus necesidades.

La Internet es una herramienta de apoyo que ha redefinido y continúa transformando la naturaleza y la manera de hacer negocios, tanto para los consumidores como para las empresas. Por un lado, los compradores cuentan cada vez con más opciones para comparar precios, calidad, adecuación y todas aquellas características inherentes al producto o servicio, del mismo modo este contexto digital les ha permitido exigir de forma directa la satisfacción de sus necesidades bajo los parámetros específicos que desean, así como también compartir experiencias en tiempo real con respecto al consumo y al uso de los diferentes productos y servicios. Desde la posición empresarial el entorno de los negocios se ha convertido en un espacio mucho más dinámico, donde la velocidad y capacidad de respuesta, las rápidas adecuaciones a las contingencias y la reputación de marca, son elementos de especial cuidado si se pretende permanecer de forma sostenida en el negocio.

Entre todo el espectro de posibles soluciones y adecuaciones empresariales a estos nuevos escenarios, aparece el e-Business con especial relevancia.

E-Business es una herramienta tecnológica orientada a la optimización de procesos y mejoras en los resultados, para ello se vale de diversas aplicaciones entre las cuales se pueden resaltar las siguientes (Siebel, 2001):

- e-Commerce, que en síntesis es el comercio electrónico.
- B2B, que permite a la organización interactuar con otras empresas por medio de herramientas digitales.
- B2C, para interactuar directamente con los clientes.

Entre otras con intereses muy diferentes a los fines del presente trabajo.

Independientemente del grado de transformación que pretenda dar cualquier empresa en función de e-Business, todas ellas tiene la misma dirección: la optimización de la forma de hacer

negocios en un mundo globalizado haciendo uso de las tecnologías, clásicas y de vanguardia, disponibles.

En la presente investigación se abordarán todos los aspectos pertinentes a este proceso, aterrizándolos a la realidad empresarial de la empresa Ubicalo.com, dándole solución a diversos factores que serán planteados en el desarrollo de la investigación. Desde una perspectiva académica se realizará un diagnóstico de la empresa en cuestión, para a partir de dicha información, formular las estrategias pertinentes para la aplicación de e-Business en la organización.

De acuerdo con la estructura propuesta en este trabajo, el capítulo número uno consistirá en un diagnóstico estratégico de la empresa Ubicalo.com, en el cual se analizarán y calificarán los distintos procesos llevados a cabo en la organización, incluyendo la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la gestión humana y la comunicación. Al mismo tiempo serán evaluados aspectos externos con alta relevancia para la empresa: el entorno político, económico, tecnológico y sociocultural.

En el desarrollo del capítulo número dos se iniciará con la formulación de las estrategias para la correcta implantación de e-Business en la empresa.

El objetivo general de este informe será dar a la empresa Ubicalo.com un conjunto de estrategias acordes a su realidad empresarial, las cuales le permitirán llevar a cabo a éxito la implementación del e-Business durante los años 2015-2016.

La investigación será desarrollada de forma clara, sustentándose siempre en planteamientos académicos e información fidedigna relativa al tema, y contrastando la realidad empresarial con los lineamientos teóricos.

Finalmente se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones con respecto a este importante tema y se propondrá el plan de acción necesario para que Ubicalo.com pueda desarrollar de forma adecuada las actividades descritas.

1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Para comprender de forma holística la situación del E-business en el país, se debe partir del entendimiento de la dinámica que se está llevando a cabo en países desarrollados, el nivel de afianzamiento y conocimiento de las herramientas tecnológicas en Colombia y el grado de preparación para la implementación de E-business en las empresas nacionales.

Con la aparición de las World Wide Web (www), o sencillamente la web, las empresas tradicionales que hasta entonces se habían basado principalmente en los catálogos y portafolios para la promoción e impulso de las ventas de sus productos y servicios, encontraron un nuevo mecanismo más ágil, eficaz y medible para sus campañas. Las compañías encontraron que la web era un excelente lugar para gestionar el servicio al cliente, mediante la publicación de manuales y controladores, así como también descubrieron que era un estupendo vehículo para crear una imagen corporativa. A medida de que esta tendencia se desarrollaba aparecieron los primeros negocios basados totalmente en internet, dando la aparición de empresas como eBay. (Ramjee)

A partir de la masificación del internet en el mundo a mediados de 1993 se crea una nueva manera de hacer negocios, el comercio electrónico, el cual tiene tres frentes de acción: *Business to Business (B+B)*, *Business to Consumer (B+C)* y *Consumer to Consumer (C+C)*. A finales de los años 90 Suramérica sufre una explosión virtual y aparecen dos tipos de empresas en la Web, las de operaciones puramente virtuales y las que ya operaban de forma física y crearon su página web. No obstante y pese al auge tecnológico, las primeras fracasaron en ese entonces en gran medida porque había especulación en el mercado de valores y porque no habían comprendido el impacto en el uso de este modelo, que implica el desarrollo del proceso de interrelación de socios, proveedores, clientes, gobierno, ciudadano, entre otros protagonistas del mercado.

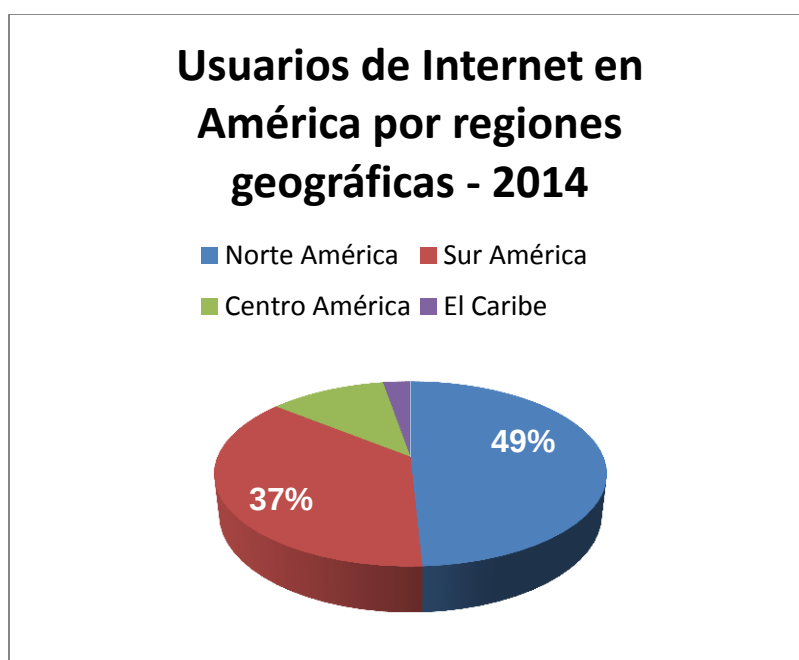
A mediados del año 2008 nace la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), con el objetivo de ayudar en el desarrollo de comercio electrónico en el país, así como también apoyar en la realización de la normatividad necesaria para la generación de un ambiente óptimo para la realización de los negocios electrónicos en el país.

A finales del 2010 en el mundo existían alrededor de 88 millones de dominios de internet, de los cuales, aproximadamente 2 millones de estos pertenecían al dominio .co (Dominio colombiano). Estas cifras no son estáticas, y actualmente se contabilizan cerca de 800 millones de páginas de internet, y más de 2000 millones de usuarios, cerca 35% de la población mundial. Estas cifras provienen del portal Según estudios efectuados por esta firma, pronostican que para los próximos

4 años el comercio electrónico de América Latina crecerá 200%, impulsado principalmente por Brasil, Perú, Chile y Colombia, logrando un aproximado del 1% del PIB. (Internet World Stats)

A continuación se presentará el porcentaje de usuarios de internet de las Américas según su zona geográfica.

Gráfica 1: Usuarios de Internet en América por regiones geográficas – 2014



Fuente: Internet World Stats (2015)¹. Adaptado por el autor.

Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), el comercio electrónico durante el 2013 el país experimentó un crecimiento del 40% en el volumen de transacciones electrónicas con respecto al año anterior, alcanzando ventas por más 2.500 millones de dólares (Comercio Electrónico, una tendencia de compra y venta que va en crecimiento, 2014)

¹ Internet World Stats es una web que recopila las estadísticas de uso de Internet a nivel mundial, incluyendo la población de cada país, la penetración del acceso a Internet y el número de usuarios.

Esta dinámica de mercado y la tendencia al alza de intercambios electrónicos han permitido estimar que para el 2021 la cantidad de dinero generado por ventas en efectivo y ventas mediante mecanismos electrónicos será igual.

El comercio electrónico además de beneficiar a los compradores, también es una oportunidad de crecimiento para pequeñas, medianas y grandes empresas. Según el Informe Anual 2013 de FedEx, el e-commerce es uno de los motores de la economía mundial y se proyecta que alcance \$1 billón en ventas en el mundo para el año 2016.

Hablando propiamente de la situación colombiana, es de resaltar la masificación del uso de internet pasando de 845. 542 suscriptores en el tercer trimestre del 2013 a 1'982.248 suscriptores en el primer trimestre del 2014 según dio a conocer la Comisión de regulación Comunicaciones en su informe trimestral de conectividad. (Portafolio.co, 2014)

1.2. Situación problemática

Con la masificación de internet y el crecimiento acelerado del número de internautas, las empresas deben buscar la manera de aprovechar esta red para el desarrollo de sus negocios. Actualmente muchas empresas usan internet como plataforma para llevar a cabo sus operaciones, no solo al interior de la organización sino también involucrando a clientes y proveedores, dando más peso así a la cadena de valor.

Es así como se materializa la aparición de E-Business o negocio electrónico, elemento que ayuda a las empresas a optimizar su funcionamiento haciendo uso de las tecnologías disponibles. Mediante E-Business la empresa, sus proveedores, sus distribuidores, sus clientes y cualquier otro stake holder, tienden a conformar ecosistemas virtuales donde la interacción de sus integrantes en búsqueda de sus intereses beneficia a todos los otros miembros del conjunto.

La empresa Ubicalo.com como proveedora de productos y servicios virtuales pionera en el municipio de Tuluá, actualmente la empresa se encuentra en funcionamiento y sus procesos y procedimientos son llevados de la manera tal que no están alcanzando el máximo de eficiencia que se esperaría de una empresa involucrada en el medio tecnológico.

Esta ineficiencia ha puesto a la empresa en el deber de optimizar sus procesos tanto de front como del back office y para ello, la alternativa de implementar E-Business aparece como un modelo en concordancia tanto con la naturaleza como con la necesidad de la empresa. Pero para la implementación de este modelo de negocio se debe primero tener un diagnóstico claro y objetivo de la situación actual de Ubicalo.com; del mismo modo se hace prudente el establecimiento de las estrategias y el plan de acción que permitirá esta transición.

1.3. Formulación del problema

¿Qué plan de marketing basado en E-Business que deberá aplicar Ubícalo, para expandir y afianzar sus operaciones durante el año 2015 al 2016?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Ubícalo?
- ¿Qué estrategias de E-business se pueden diseñar para la empresa Ubícalo?
- ¿Cuál es el Plan de acción, indicadores y recursos que requiere la empresa Ubícalo para la puesta en marcha de las estrategias E-Business?
- ¿Qué Plan de seguimiento y control se requiere para el cumplimiento del Plan de acción en la empresa Ubícalo?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar un Plan de Marketing aplicado al E-Business para la empresa Ubicalo.com, del año 2015 al 2016.

2.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de Ubicalo.com.
2. Diseñar estrategias para la aplicación de E-Business por parte de la empresa Ubicalo.com
3. Establecer un plan de acción, indicadores y recursos necesarios para su puesta en marcha.
4. Determinar un plan de seguimiento y control para la puesta en marcha del plan de acción.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación comercial

La empresa escogida se encuentra en la necesidad de implementar el modelo de E-Business con el fin de optimizar sus operaciones tales como generación de valor, servicios prestados, captación y fidelización de clientes y mejoras de las relaciones con los mismos ya que hoy en día es de suma importancia estar a la vanguardia tecnológica y esta representa un punto a favor en el mercado, generando una diferenciación muy significativa.

Para la empresa la implementación de E-Business significará una amplia ventaja a la hora de prestar sus servicios, disminuyendo los tiempos de reacción, incrementando la efectividad de sus operaciones y generando una relación prácticamente personalizada con sus clientes.

- Entre las principales ventajas para la empresa se encontrarán:
- Facilitar la contratación de reclutamiento de personal.
- Ofrecer y vender sus servicios de manera virtual.
- Mejorar la comunicación interna por medio del uso de la intranet.
- Mejorar la comunicación con clientes y proveedores haciendo uso de los medios virtuales.

3.2. Justificación personal

En términos personales la realización del presente proyecto me permitirá analizar y comprender el mundo tecnológico actual y descubrir el camino hacia la competitividad y posicionamiento de las empresas por medio de este, diseñando estrategias enfocadas en el uso de las TIC optimizando la cadena de valor de la organización.

3.3. Justificación académica

Académicamente este trabajo pondrá en práctica los términos, conceptos y teorías vistos a lo largo de la carrera, aporta al entendimiento del nuevo entorno que se aproxima a las empresas de la región y deja como base una empresa modelo en las prácticas de E-Business, todo ello, partiendo de mi involucramiento con la organización a manera de practicante.

4. MARCO DE REFERENCIA.

4.1. Marco teórico

A continuación se presentan las teorías de diferentes autores, las cuales permitirán dar soporte y validez a las afirmaciones hechas por el autor a lo largo del desarrollo del presente trabajo.

Inicialmente se realizará un acercamiento a la teoría del marketing, presentando la evolución de este concepto y la importancia que ha cobrado para las organizaciones, así como las herramientas y metodologías para la elaboración de planes de marketing; posteriormente, se explicará al lector las características de los e-Business con el fin de contextualizarlo en el tipo de empresa que es Ubicalo.com

4.1.1. El marketing y su evolución

Son diversas las definiciones que se han expuesto respecto al término marketing, una de estas, es la aportada por Stanton, Etzel y Walker (2007) en su libro Fundamentos de Marketing, quienes expresaban que el marketing podía producirse en cualquier momento que una persona u organización realizaran esfuerzo alguno en intercambiar algo de valor con otra persona u organización; lo definieron de forma más específica desde el punto de vista empresarial como un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

De acuerdo con la American Marketing Association, “Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.”

Kotler & Armstrong (2008), explican que la orientación del marketing, más que cualquier otra función organizacional, es hacia los clientes. Para estos autores la meta del marketing consiste en atraer nuevos clientes al brindar un valor superior y conservar los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción.

En complemento a lo anterior, se tiene la la definición que brindan Kotler y Keller (2012) en su libro Dirección de Marketing, en el cual establecen que la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser más eficiente que la competencia al crear, entregar y comunicar un valor superior a los mercados objetivo; con esta aportación se deja en evidencia la importancia que tiene el marketing en el ámbito empresarial.

En conclusión, se puede definir el marketing como aquella actividad organizacional cuyo punto de partida se encuentra en la detección de las necesidades y deseos de los consumidores, con el objetivo último de transformar los productos y/o servicios de la organización en una oferta de valor que permita cubrir tales deseos y necesidades al otorgarles características diferenciadoras con respecto a la oferta de las empresas competidoras.

Ahora que se ha establecido una definición del Marketing acorde a los planteamientos del proyecto, se hace conveniente mencionar como esta disciplina se ha transformado y evolucionado en lo que es hoy, para ello serán descritos los aspectos más representativos de las diferentes escuelas que se ha suscitado en torno al Marketing.

La orientación de las funciones del marketing en la organización ha evolucionado de acuerdo a las exigencias del mundo empresarial definiendo diferentes enfoques de gestión, lo cual dio lugar a numerosas corrientes o escuelas de marketing (Universidad de Manizales), algunas de las cuales son:

- **Escuela del Producto:** la gestión se concentraba en las características físicas del producto, estableciendo una relación con los hábitos de compra del consumidor para las diferentes categorías de producto: *convenience goods*, *shopping goods* y *speciality goods* (Copeland, 1923). Quienes apoyaban esta escuela, buscaban demostrar que, si se podía obtener un sistema de clasificación racional de los productos, esto permitiría obtener unas

categorías de productos internamente homogéneos entre sí y externamente heterogéneos, lo que permitirá aplicar los mismos procedimientos de marketing dentro de cada categoría de productos.

- **Escuela de las funciones:** orientada principalmente en las actividades que debían ser desarrolladas en el proceso de marketing; aunque muchos autores dieron apreciaciones distintas sobre cuáles deberían ser tales funciones, las principales fueron: compartir riesgo, transportar productos, financiar operaciones, vender y abastecer.
- **Escuela institucional:** su atención se estuvo enfocada a las organizaciones encargadas de llevar los bienes del productor al consumidor, al considerar que estos intermediarios añadían más costo que valor, dando lugar a las primeras teorías de la estructura del canal de distribución, como la integración (vertical y horizontal).
- **Escuela funcionalista:** considera que el marketing es sistema que se basa en relaciones dinámicas interdependientes, enunciando principalmente:
 - Marketing es el intercambio entre quienes consumen y quienes suministran.
 - El hogar es el principal sistema de comportamiento organizado, seguido por la empresa.
 - Debido a la alta heterogeneidad de la oferta y la demanda, la función del marketing es efectuar intercambios entre segmentos de ambas, y también la consideración del canal de distribución como un tercer segmento
 - Debido a la alta heterogeneidad de la oferta y la demanda, el marketing pondrá a disposición de los consumidores los surtidos más significativos.
- **Escuela del Management:** sus pensadores se centran en la necesidad del director de marketing de sistematizar las tareas de marketing como una mezcla o integración de distintas funciones en forma simultánea.

Una de las principales aportaciones de esta escuela es el denominado marketing *mix*, expuesto, entre otros, por investigadores como Borden (1964) y McCarthy (1960); una vez definidas las 4 P's de McCarthy, surgieron aportaciones de otros autores definiendo estrategias específicas para cada uno de los componentes de la mezcla de marketing, teniendo entre estas, el concepto del ciclo de vida del producto (Gardner, 1987); respecto al precio, la articulación de precios (desnatación y penetración) (Dean, 1950), y el uso del marketing de la aproximación multietapa en fijación de precios (Oxenfeldt, 1960); y en cuanto a la comunicación se reconoció la importancia de las decisiones en publicidad (como medio para motivar al consumidor a la compra de determinado producto) y en la fuerza de ventas.

- **Escuela del Comportamiento del Consumidor:** establece que el consumidor no se comporta únicamente como un *homo economicus*, sino que su comportamiento comprende razones de mayor complejidad y que, para definirlo se debe analizar las verdaderas razones de su comportamiento, aunque para ello se consideró necesario tomar conceptos desarrollados por otras disciplinas (especialmente de la psicología y de la sociología).

Se enfoca en establecer las bases de la conducta del consumidor, los determinantes sociales del comportamiento y la toma de decisiones familiares.

Sus áreas de investigación son:

- Determinantes psicológicos, irracionales y emocionales de la conducta del consumidor.
 - Determinantes sociales del comportamiento.
 - Toma de decisiones familiares.
-
- **Escuela Activista:** esta perspectiva se orienta hacia la ética del marketing considerando los efectos del mismo en el entorno, se enfoca en el consumidor individual y la defensa del mismo por medio del desarrollo de investigaciones empíricas respecto a la

satisfacción y del bienestar del consumidor. Las investigaciones se orientaron a temas como malas prácticas del marketing, información al consumidor, seguridad de los productos, consumidores marginales y la satisfacción del consumidor.

- **Escuela del Macromarketing:** estudia el rol y el impacto del marketing en la sociedad y a la inversa, toma en consideración las variables exógenas como factores no controlables. Está orientada al análisis y la comprensión de las necesidades sociales y su influencia en el marketing como una institución social.
- **Escuela del Intercambio Social:** estudia de forma específica la ley del intercambio, y su principal proposición consiste en un nuevo paradigma surgido a mediados de la década de los 90's, el marketing relacional; cuya principal premisa es que para una empresa es más costoso obtener nuevos clientes que mantener los actuales, y por lo tanto, la gestión del marketing debe estar orientada a la determinación y uso de las estrategias pertinentes para fidelizar al cliente.

4.1.2. Planificación del marketing

La planificación consiste en el establecimiento de metas y el diseño de las estrategias y tácticas que serán necesarias desarrollar para alcanzar tales metas; en el caso del marketing, conforme a su definición se tiene que mediante la planeación se definen los objetivos que llevarán al fin último de retener y atraer nuevos clientes, y las acciones que serán necesarias para tal propósito. Sin embargo, la planificación de marketing no puede desconocer la existencia de un plan estratégico organizacional, siendo este un punto de referencia para la fijación de metas.

Por lo anterior, se tiene que la planeación de las estrategias marketing debe ser desarrollada en tres niveles (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) que comprenden:

- **Planeación estratégica de la compañía:** comprende un período de largo plazo (generalmente de 3 a 5 años), en esta la administración define la misión organizacional, se fijan las metas de largo plazo y las estrategias a implementar, convirtiéndose estas metas y estrategias en el punto de partida para la planeación en cada área funcional de la empresa, tal como el área de Marketing.
- **Planeación estratégica del marketing:** se fijan las metas y se formulan las estrategias que deberá llevar a cabo la dirección de marketing de la compañía.
- **Planeación anual del marketing:** se deriva del plan estratégico de marketing, con el fin de dar una mayor facilidad a la dirección de marketing de gestionarlo al comprender periodos de tiempo más cortos, y desarrollarse específicamente para cada producto (o línea de productos) de la empresa y no para el área en su conjunto.

Ilustración 1: Secuencia de la planeación del marketing



Fuente: (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

En la Ilustración 1 puede observarse los pasos que comprenden cada uno de los tres niveles de la planeación.

Para el desarrollo del presente trabajo se hace uso de la metodología expuesta por Lamb, Hair y McDaniel (2002), quienes definen el plan de marketing como “el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado. La meta de la planeación estratégica es alcanzar la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo”. Conforme con estos autores, el proceso de planeación marketing se define en siete pasos, los cuales son:

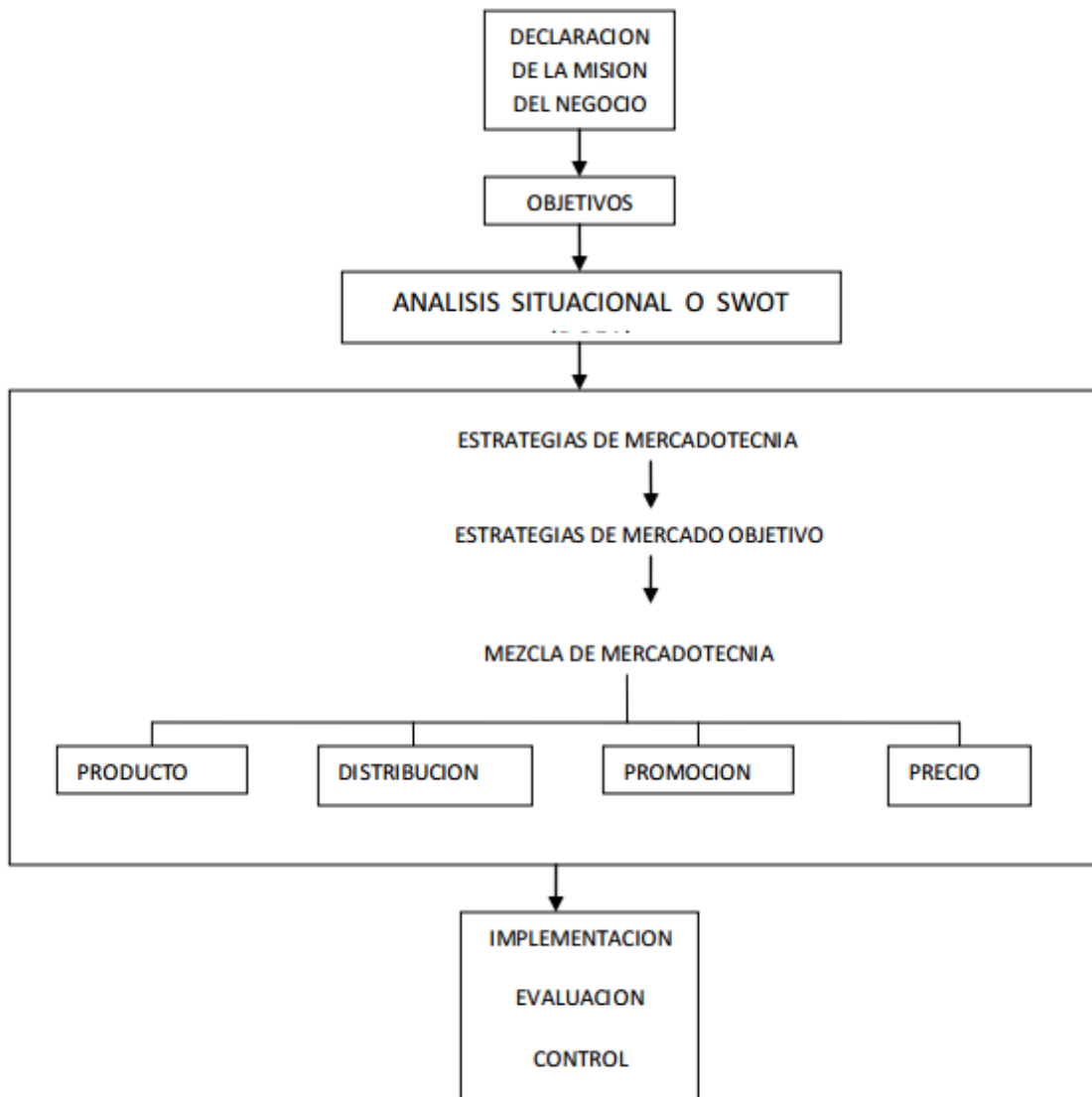
1. La misión del negocio

La misión del negocio está fundamentada en un análisis de los beneficios buscados por los consumidores actuales y potenciales, así como en el estudio de las variables ambientales existentes. Esta afecta de sobremanera la forma en la que la empresa distribuye sus recursos, su rentabilidad y su supervivencia en el tiempo. La formulación de la misión empresarial debe centrarse más en el mercado o mercados que desea atender, que en el mismo bien o servicio que ofrecerá a dicho mercado.

2. Objetivos de la Mercadotecnia

Los objetivos del marketing son, en esencia, la declaración de lo que se alcanzará con las actividades a desarrollar. Estos objetivos deben contar con ciertas características para que sean útiles para la organización. En primer lugar, los objetivos deben ser realistas, mensurables y contar con un horizonte de tiempo determinado; en segundo lugar, los objetivos serán coherentes entre sí e indicarán la prioridad de la empresa.

Ilustración 2: Proceso de la mercadotecnia



FUENTE: Lamb, Hair y McDaniel (2002)

3. Análisis situacional

El análisis situacional propuesto por los autores, algunas veces recibe el nombre de Análisis SWOT (por sus siglas en inglés); en español, DOFA, en este análisis la empresa deberá considerar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Las oportunidades y amenazas de una organización provienen de su medio externo y su detección requiere del estudio de múltiples variables del entorno que en un momento dado podrían afectar positiva o negativamente la organización, de acuerdo con ello Serna (2000) clasifica el medio exógeno en una serie de factores de tipo económico, político, social, tecnológico, competitivo, y geográficos. Denominándose al análisis de los factores anteriores por diferentes como “análisis de entornos”, “análisis del macro entorno”, “análisis del macro ambiente” o simplemente “análisis externo”; una vez finalizado el análisis de los factores, la herramienta por excelencia para consolidar la información recopilada y ayudar a concluir el cómo las oportunidades y amenazas allí presentes afectan a una determinada organización es la Matriz de Evaluación del Factor Externo (E.F.E.), la cual permite al estratega resumir y evaluar el impacto de cada factor en la organización y así determinar la conveniencia o inconveniencia del ambiente en que se encuentra inmersa la organización.

Un análisis que debe ser considerado también es el análisis del microambiente o sector, el cual se enfoca en el entorno específico de la organización, es decir, la actividad económica que desempeña, y ayuda a determinar, la posición de la empresa frente a las actuales y posibles competidores, el comportamiento de los clientes, entre otros elementos que ayudan a determinar el nivel de competitividad de la empresa; de este análisis también pueden derivarse el hallazgo de oportunidades y amenazas.

El último análisis corresponde al diagnóstico interno, por medio del cual se detectan las fortalezas y debilidades que posee la empresa para enfrentarse a las oportunidades y amenazas que presentan el ambiente y sus competidores, este análisis se basa en el diagnóstico específico de cada área funcional de la organización, estableciendo las falencias y aciertos de cada una de

estas. (David, 2003); una vez finalizado el análisis de las áreas funcionales, la herramienta por excelencia para consolidar la información recopilada y ayudar a concluir el cómo las fortalezas y debilidades allí presentes afectan a una determinada organización es la Matriz de Evaluación del Factor Interno (E.F.I.), la cual permite al estratega resumir y evaluar el impacto de cada factor en la organización y así determinar si la gestión de la empresa es adecuada, o si por el contrario, se presentan numerosas falencias que impactan negativamente su nivel de competitividad.

Una vez se han desarrollado los análisis correspondientes para determinar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades que permiten conocer la situación actual de una organización, se procede a la elaboración de la Matriz DOFA (o SWOT por sus siglas en inglés) con la cual se permite la proposición de una serie de estrategias pertinentes con la realidad organizacional y las cuales la empresa puede poner en marcha una vez defina los objetivos a alcanzar.

Koontz y Weihrich (2012) definen la Matriz DOFA como una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y las oportunidades externas con las fortalezas y las debilidades internas de una empresa. Para sistematizar estas selecciones se ha propuesto la Matriz DOFA en la cual “D” representa las debilidades, la “O” las oportunidades, la “F” las fortalezas y la “A” las amenazas.

Tabla 1: Matriz DOFA

Factores externos \ Factores internos	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
	Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería.	Como las áreas mostradas en el recuadro de fortalezas.
Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías.	Estrategia FO Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO Como la estrategia de desarrollo para superar las debilidades y así aprovechar las oportunidades.
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro de oportunidades.	Estrategia FA Usos de las fortalezas para hacer frente a las amenazas o evitarlas.	Estrategia DA Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

Fuente: Koontz y Weihrich (2012)

Si bien, la Matriz DOFA es la principal herramienta utilizada para la conclusión del análisis situacional, existen otras matrices estratégicas que permiten ampliar la conceptualización sobre las estrategias que deben ser implementadas. Algunas de estas matrices, las cuales serán empleadas en el desarrollo de este trabajo, son:

- **Matriz del perfil competitivo. (mpc)**

David (2003) expone que:

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Lo pesos y los pesos totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas ya las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito de una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden encontrar en cuestiones internas.

- **Matriz interna – externa (I.E.)**

Contreras (2015), explica la elaboración de la matriz IE tal como sigue:

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la EFI en el eje x y los totales ponderados de la EFE en el eje y los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir la matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación entre 2,0 y 2,99 intermedia y una calificación entre 3.0 y 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En el primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante o integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Ilustración 3: Matriz I.E.

		FACTORES INTERNOS			
		4	3	2	1
FACTORES EXTERNOS	4	I	II	III	
	3	IV	V	VI	
	2	VII	VIII	IX	
	1				

Fuente: Contreras (2015)

- **Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)**

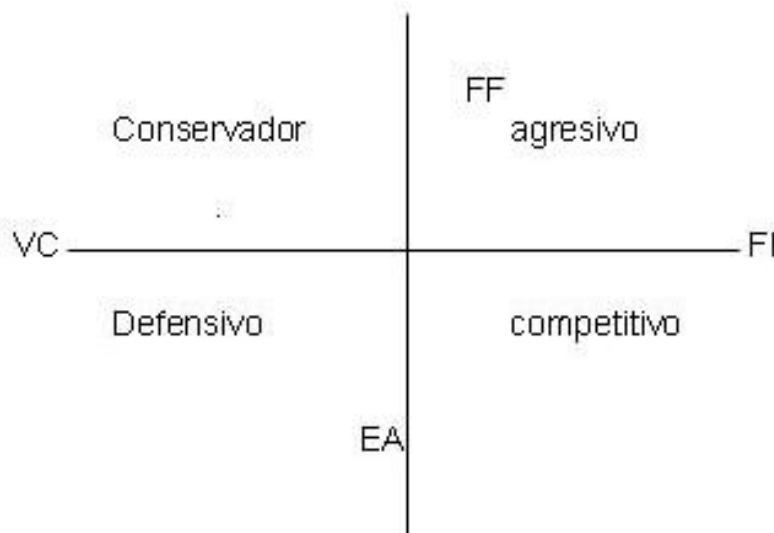
La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones posee un esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Los pasos requeridos para desarrollar una matriz PEYEA son los siguientes:

- ✓ Seleccione una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).

- ✓ Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre 1 (el peor) y 6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre 1 (el mejor) y 6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.
- ✓ Calcule una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva. TA
- ✓ Trace las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz PEYEA
- ✓ Sume las dos puntuaciones en el eje x y trace el punto resultante en X. Sume las dos puntuaciones en el eje y y trace el punto resultante en Y. Trace la intersección del nuevo punto xy.
- ✓ Dibuje un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Ilustración 4: Matriz PEYEA



Fuente: David (2003)

Una interpretación con respecto a los resultados obtenidos y las acciones que se pueden emprender por una organización conforme al cuadrante en que se encuentre, la ofrece David (2003), quien explica:

El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de 1. Aprovechar las oportunidades externas, 2. Superar las debilidades internas y 3. Evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa. El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, lo que implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Con mucha frecuencia las estrategias conservadoras incluyen la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría situarse abajo a la izquierda o en el cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional podría quedar situado en la zona inferior derecha, es decir, en el cuadrante competitivo de la matriz PEYEA que corresponde a las estrategias competitivas. Entre estas últimas se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas.

4. Las estrategias de la Mercadotecnia

Las estrategias de Mercadotecnia hacen referencia a todas las actividades destinadas a seleccionar y describir uno o más mercados objetivo, con el objetivo de desarrollar y mantener una mezcla de mercado que produzca intercambios mutuamente satisfactorios para ambas partes.

5. Estrategias de mercado objetivo

El mercado objetivo es un grupo de personas u organizaciones que comparten una o varias características. Por tanto, poseen necesidades, en cierto grado, similares.

La estrategia de mercado objetivo identifica estos mercados objetivos e indica en cuál o cuáles de ellos ha de enfocarse la empresa. Una vez descritos estos diferentes mercados, la empresa cuenta con tres posibles estrategias a aplicar: atraer a todo mercado con una mezcla de mercadotecnia, enfocarse en atraer un solo segmento o atraer a varios segmentos empleando varias mezclas de mercadotecnia.

6. *Mezcla de mercadotecnia*

El marketing mix o la mezcla de marketing corresponde a un conjunto de variables sobre las cuales se debe guiar la elaboración de un plan de marketing con el fin de lograr la mayor orientación posible hacia el mercado o mercados objetivo. Algunas de las definiciones aportadas sobre marketing mix son:

Stanton, Etzel, & Walker (2007) se refieren a la mezcla de marketing como la combinación de un producto, el cómo y cuándo se distribuye, el cómo se promueve y su precio. En conjunto, estos cuatro elementos de la estrategia deben cumplir con las necesidades del mercado o mercados meta y, en forma simultánea, contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Kotler & Armstrong (2008), definen el marketing mix como “el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables: producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.”

Existen diversos modelos de Marketing Mix, no obstante, el más común y el cual será abordado en este trabajo, es el modelo de las 4 P's de McCarthy, el cual considera que la mezcla de marketing debe combinar cuatro elementos clave: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

- **Producto:** este ítem hace alusión al portafolio de bienes y/o servicios ofrecidos por una organización a determinado segmento de mercado, no obstante una definición más profunda

aportada por la Universidad Rey Juan Carlos lo define como “un conjunto de cualidades físicas o tangibles y psicológicas o intangibles, que el consumidor/comprador considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus deseos y necesidades, siendo susceptible de ser comercializado o intercambiado para ser usado, consumido o disfrutado”.

Stanton, Etzel, & Walker (2007) afirman que para el desarrollo de este ítem del plan de marketing se requiere del diseño de estrategias con el fin de decidir qué productos se deben introducirse al mercado, para administrar los productos existentes en el tiempo y para desechar los productos que inviables. Por otra parte, también es necesario tomar decisiones estratégicas en aspectos referentes a la gestión de la marca, el empaque y otras características del producto que forman parte de la oferta de valor.

De acuerdo con la Universidad Rey Juan Carlos los principales aspectos de la variable Producto que fundamentan las decisiones de marketing son:

- ✓ Definición del diseño y composición de la cartera de productos.
 - ✓ Marca, envase y etiquedo – “la identidad del producto”
 - ✓ Estándares de calidad del producto/servicio.
-
- **Precio:** en toda empresa, la fijación de precios se plantea desde dos puntos de vista, ya que por un lado el precio es un factor clave en cuanto a la demanda, y por el otro, es el elemento determinante de la rentabilidad que obtendrá la empresa en el largo plazo. Es necesario considerar también que por precio no solo debe entenderse el valor monetario que un cliente desembolsa para la adquisición de un producto o servicio, también se debe considerar como precio el tiempo y esfuerzo requerido para conseguirlo.

Además de asignar el precio base a un producto, como funciones de marketing también corresponden el cambio de precios, la asignación de precios a artículos relacionados entre sí

dentro de una línea de producto, definición de los términos de venta y los posibles descuentos (Universidad Rey Juan Carlos).

La importancia estratégica del precio se evidencia además en las siguientes razones:

- Limita el beneficio unitario y el margen de contribución de cada producto al beneficio global de la empresa
- Constituye una herramienta para alcanzar una determinada posición competitiva y para defenderse de posibles acciones de la competencia
- Tiene un alto impacto en la percepción del producto por parte de los consumidores
- Determina el nivel de penetración del mercado, así como la cuota de mercado que se puede llegar a obtener
- Es uno de los elementos que posibilita la satisfacción del usuario

No obstante, las dificultades que se presentan en la labor de fijar un precio, un director de marketing dispone de algunos elementos que guían su decisión respecto a las asignaciones de precios, dentro de los cuales se encuentran: nivel de costos de operación, sensibilidad de los consumidores a las variaciones en los precios, precios fijados por los competidores, políticas empresariales sobre precios y relación calidad-precio.

- **Plaza o distribución:** de acuerdo con Stanton, Etzel, & Walker (2007) las estrategias de distribución se relacionan con el o los canales de distribución a través de los cuales una organización pone a disposición del cliente su portafolio de productos. Kotler y Armstrong (2008) afirma que el análisis de esta variable debe considerar todas aquellas actividades que debe llevar a cabo la empresa para poner su producto a disposición de los mercados meta.

Debido a la extensa labor que conlleva el diseño y/o elección de los canales de distribución, esta variable es difícilmente modificable en el corto plazo. Dentro de algunas actividades que conlleva la decisión estratégica de canales de distribución y logística, se encuentran:

- Longitud, amplitud y modalidad distributiva del canal
 - Asignación de responsabilidades a cada integrante del canal
 - Localización y dimensión de los establecimientos y áreas comerciales
 - Relaciones, negociación, cooperación y resolución de conflictos en el canal
 - Asociación, integración y nuevas formas de intermediación
 - Gestión de pedidos y existencias, organización y localización de almacenes
- **Promoción o comunicación:** comprende aquellas actividades que tienen como fin comunicar las ventajas del producto y convencer a los consumidores meta de comprarlo (Kotler & Armstrong, 2008).

La función a cumplir por el área de mercadeo respecto a este factor, está orientada a señalar, informar, influir y estimular y persuadir a los consumidores potenciales para que conozcan, acepten, demanden y/o compren los bienes y servicios ofrecidos por la empresa. (Universidad Rey Juan Carlos)

Existen múltiples herramientas y métodos de comunicación que pueden ser empleadas por la dirección de marketing para llevar un mensaje a su mercado o mercados meta, encontrándose principalmente la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, el marketing directo, y la venta personal.

7. La implementación, evaluación y control del plan de mercadotecnia

El proceso de transformar los planes de mercadotecnia en tareas en el campo de acción se denomina implementación, esta debe asegurar que dichas tareas se ejecuten de tal modo que se consigan los objetivos propuestos. Las actividades deben contener información detallada de las tareas en cuanto a fechas y presupuestos.

Una vez puesto en marcha el plan de mercadotecnia se debe evaluar el grado en que los objetivos se han cumplido de acuerdo a los periodos especificados. Por su parte el control proporciona los mecanismos de evaluación de los resultados del plan de mercadotecnia en función de las metas del plan, y facilita la formulación de las correcciones a las que haya lugar.

4.1.3. E-Business

E-Business es empleado para describir como el uso de las redes digitales facilita el tráfico de información con y entre los clientes generando de este modo transacciones más eficaces.

En este orden de ideas se define E-Business como el uso y aplicación de la tecnología combinado con prácticas administrativas, crean un ambiente orientado a la satisfacción del cliente en aras de fortalecer la relación con el mismo.(The National Archives)

E-Business se presenta como una solución a aquellas empresas que desean proporcionar un mejor servicio al cliente, mejorar sus mecanismos de comunicación tanto interna como externamente, expandir su mercado, etcétera, ofreciendo respuestas de vanguardia a en las diferentes ramificaciones que se requiera según sea la empresa.

Es importante resaltar en este punto que e-Business, aunque guarda una estrecha relación con el e-Commerce, la diferencia entre estos es bastante amplia, esta discriminación se hace debido a que en el medio, e incluso en alguna bibliografía, tienden a definirse de manera muy similar e incluso son confundidas y catalogadas como conceptos idénticos, por tal motivo es prudente hacer claridad en las diferencias esenciales de ambos términos.

Para empezar, se citarán algunas definiciones que evidenciarán las principales características de cada uno, las cuales son aportadas por Thomas Siebel (2001):

El e-Business incorpora el uso estratégico de las tecnologías de la información y la comunicación (incluyendo pero no limitándose, a Internet), para interactuar con los clientes, proyectos y socios, a través de la comunicación múltiple y los canales de distribución. Con la capacidad de capturar, así como, de utilizar la información procedente de canales múltiples, el e-Business ayuda a las empresas a maximizar cada interacción y a

mejorar continuamente la calidad del trato con el cliente.⁸ Aunque el comercio electrónico (la compra y venta de productos y servicios por Internet) sea un elemento importante del e-Business, sólo es un componente del eBusiness, y no necesariamente el más importante. El comercio electrónico, en palabras sencillas, es cualquier transacción operativa realizada vía proceso digital o redes de trabajo. Sin embargo, el comercio electrónico es algo más que el simple mercado de productos o servicios vía Internet. El comercio electrónico es: una tecnología promocional que permite a las empresas incrementar la precisión y la efectividad en la transacción de sus operaciones comerciales y una forma de intercambio de información entre organismos, clientes y comerciales para el beneficio de todos.

Para ilustrar de manera más clara estas diferencias se presenta la siguiente tabla.

Tabla 2: Diferencias entre E-Commerce e E-Business

E- Commerce	E-Business
Cualquier proceso de compra-venta en internet es E-Commerce.	Búsqueda de soluciones a través de diferentes tecnologías.
Emplea un único medio de comunicación para sus transacciones, Internet	Emplea diferentes canales de comunicación, involucrando todas las áreas de la empresa buscando la satisfacción del cliente.
El principal objetivo es comprar y vender por internet.	El principal objetivo es el cliente.

Fuente: Elaboración del autor

4.1.4. Planeación de e-Business

La planeación de este modelo requiere seguir unos pasos básicos propuestos por Thomas Siebel (2001), los cuales son considerados como un estándar para su aplicación.

- Principio uno. Conocer al cliente.
- Principio dos. Utilizar canales múltiples para interactuar con el cliente.
- Principio tres. Personalizar la experiencia con el cliente.
- Principio cuatro. Optimizar el valor de cada cliente.
- Principio cinco. Concentrarse al cien por ciento en la satisfacción del cliente.
- Principio seis. Desarrollar y mantener una estructura global de e-Business centrada en el cliente.
- Principio siete. Consolidar y extender el ambiente entorno al cliente.
- Principio ocho. Propiciar una cultura de la empresa basada en la innovación y excelencia del e-Business.

A continuación se dará una breve ilustración de cada uno de estos principios con el fin de brindar una clara orientación de cómo debe ser ideado el e-Business en las organizaciones.

El principio número uno, conocer al cliente, indica de forma directa que la organización no se debe limitar al simple conocimiento del ciclo de ventas, sino que se debe recolectar información también de las opiniones de los clientes a cerca del servicio, del producto y de la empresa como tal. Saber también la disposición y la reacción del cliente ante una segunda venta, en síntesis, conocer en detalle al consumidor, identificar sus necesidades y expectativas y anticiparse a ellas.

Principio dos. Utilizar canales múltiples para interactuar con el cliente. Este segundo principio es fundamental para la consolidación del primero. En muchas oportunidades se tiene el concepto errado de que el único medio disponible dentro de una estrategia de e-business es la internet, pero se debe saber que si bien es el medio principal, no es el único, y que la utilización de los diferentes canales, tales como call centers, SMS (Short Message Service), siguen siendo muy

útiles, y dependiendo del tipo de cliente y mensaje, puede ser más prudente el empleo de determinado tipo de medio.

Personalizar la experiencia con el cliente es el principio tres. Conocer con exactitud el nombre del cliente, saber su teléfono y su email no es suficiente, se debe establecer patrones de conducta del cliente, hallar las mejores maneras de presentarle la información, conseguir su atención y agradecerle, así con el tiempo el cliente irá percibiéndose como parte importante de la empresa y esto redundará en fidelización.

El cuarto principio, optimizar el valor de cada cliente. El autor aborda este principio desde dos niveles: el nivel micro y el nivel macro. El micro nivel hace especial énfasis en la maximización de cada interacción de manera individual; por su parte el macro nivel tiene como eje principal la utilización estratégica de cada uno de los recursos con el fin de extraer el máximo valor posible de las relaciones con los clientes. Tanto la parte estratégica como la operativa de la organización, toman partida en este cuarto principio, ambos articulados en la búsqueda de tres fines principales en cada una de las interacciones: la complacencia del cliente mediante un excelente producto/servicio, generar ingresos mediante esfuerzos inteligentes en las ventas cruzadas, repetitivas y adicionales y permitir un monitoreo constante de cada uno de los clientes.

Concentrarse por completo en la satisfacción del cliente es el cuarto principio. Del cumplimiento de este principio se obtienen las bases fundamentales para la fidelización del cliente, puesto que al poner la atención en la plena satisfacción del cliente, se van obteniendo, al mismo tiempo, datos con respecto a sus insatisfacciones, demandas, quejas y similares, permitiendo de este modo establecer parámetros de comportamiento individuales.

Principio seis, desarrollar y mantener una estructura de e-Business centrada en el cliente. En resumen este principio indica que deben disponerse todos los sistemas y tecnologías disponibles en función del cliente. El cliente desea ser conocido, que en todos los eslabones de la cadena empresarial sepan de él, de sus necesidades y como pueden ser satisfechas las mismas, para lo anterior es necesario:

- Almacenamiento de datos de forma organizada en una central que permita una visualización del cliente única y unificada.

- Actualización constante de la información.
- Integración del back-office y los sistemas heredados.
- Asegurarse de que el sistema sea extensible y escalable.
- Mantener todas las plataformas y dispositivos.
- Mantener la implementación global con lenguajes y monedas múltiples.
- Ofrecer a los clientes una representación única de la empresa.

Principio siete. Consolidar y extender el ambiente en torno al cliente. Como se sabe el entorno es todo aquello que nos afecta, bien sea de forma positiva o negativa, y que no podemos tener bajo control, y el cliente no está exento de esta influencia. Desde esta perspectiva, el correcto entendimiento de las condiciones del entorno es fundamental para el desarrollo organizacional y la aplicación de e-Business. Es importante destacar en este punto que el cliente debe ser visto como un socio de la empresa, y que la peor relación que se puede tener con él, es aquella que solo se limita a las transacciones y los intercambios inmediatos.

Impulsar la cultura de la empresa basada en la innovación y la excelencia del e-Business es el principio número ocho, y plantea que este cambio cultural es estrictamente necesario si se desea evolucionar de forma exitosa hacia el e-Business. Partiendo de la alta dirección y extendiéndose a todos los niveles organizacionales, el proceso comunicativo de las estrategias, planes y tendencias del e-Business debe ser claro y sin lugar a confusiones. Además estas transformaciones deben ser rápidamente asimiladas y apropiadas por la empresa en todos los rangos de la jerarquía evitando así ceder espacios a la competencia o retrasos con respecto al desarrollo vertiginoso de la tecnología existente, para ello el autor enumera cuatro medidas clave:

1. Evitar análisis exhaustivos: cuando las empresas realizan análisis a sus competidores o a sí mismas suelen estancarse tiempos excesivos en este proceso, esta demora debe ser evitada a como dé lugar, puesto que el tiempo juega un papel fundamental y retrasos en la implantación puede llegar a representar una clara desventaja competitiva.

2. Reducir las jerarquías: el proceso comunicativo efectivo es esencial en las organizaciones, contar con muchos niveles jerárquicos o con demasiada complejidad entre los mismos genera un tráfico con lentitud y tardío de los mensajes.
3. Tomar en cuenta que no todos los resultados son los óptimos y aprender de los errores cometidos: si bien una adecuada planificación reduce el margen de incertidumbre, las contingencias son inherentes al desarrollo de cualquier actividad, por tanto, todas las estrategias empleadas deben ser evaluadas de manera tal que permitan la retroalimentación del e-Business y faciliten la apropiación de conocimientos mediante la experiencia.
4. Probarlo todo y continuamente: estrechamente ligado al punto anterior, este cuarto paso sugiere la medición y evaluación de todo lo que sea susceptible a ello, de este modo se genera información frente a la cual valorar el desarrollo y la evolución del modelo.

4.2 Marco conceptual.

A continuación se presenta un listado de las definiciones de algunos términos de gran importancia que serán necesarias para comprender en su totalidad las apreciaciones realizadas durante el desarrollo del documento.

Basic consumer benefit: beneficio principal que un productor ofrece al consumidor. Es la base de una promesa y por eso debe decirse cuidadosamente y responder adecuadamente a las expectativas formadas. (Olamendi)

Canal de distribución: medio utilizado para hacer llegar los productos hasta el consumidor final. (Olamendi)

Competitive advantage: la ventaja competitiva es la diferencia positiva de recursos, capacidades y productos propios respecto de los de la competencia. (Olamendi)

Customer relationship management: el CRM o Customer Relationship Management, es el manejo efectivo de la relación con el cliente, con el fin de administrar, gestionar y perpetuar esta relación.

Un aspecto fundamental esta práctica es precisamente la recolección de la mayor cantidad posible de información con respecto a los clientes, para así poder darle un mayor valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer en profundidad las necesidades de sus clientes y así poder anticipar sus ofertas y mejorar la calidad en la atención. (GREENBERG, 2002)

E-Business: podemos definir un Negocio como un conjunto de procesos integrados dentro de la Empresa: compra de materias primas, diseño de productos, producción, almacenaje, transporte,

venta, facturación, cobro, atención al cliente, gestión de recursos, etc.. Cuando se habla de Negocio Electrónico o e-Business, este conjunto de procesos integrados dentro de la Empresa está relacionado con Internet mediante las nuevas Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TICs). (Robotiker, 2013)

E-Commerce: el e-Commerce o comercio electrónico, puede definirse en primera instancia como la generación de intercambios entre dos o más partes, propiciando dichos intercambios a través de la tecnología. “Intercambios mediados por la tecnología entre diversas partes (individuos, organizaciones, o ambos), así como actividades electrónicas dentro y entre organizaciones que faciliten esos intercambios” (RAYPOT & JAROWKI, 2003)

Knowledge management: el knowledge management o gestión del conocimiento es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar, difundir, administrar y usar la información por parte de los miembros de la organización (BROWN et al, 1998), con el objeto de mejorar la capacidad de resolución de problemas y la generación de valor, y así contribuir a la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la organización. (ANDREW & SIEBER, 2000)

Mercado meta: conjunto de personas destinatarias de las diversas acciones de las organizaciones, tanto actividades de marketing como de comercialización, elegidas en función de ciertas características comunes de tipo sociodemográfico, socioeconómico y/o psicográfico.

Publicidad on-line: La publicidad que se desarrolla en internet presenta diferencias importantes con la publicidad realizada en otros medios de comunicación, que son las siguientes (YOON & KIM, 2001):

- (1) entrega ilimitada de mensajes, más allá del tiempo y del espacio.
- (2) la posibilidad de utilización de fuentes de información ilimitadas.

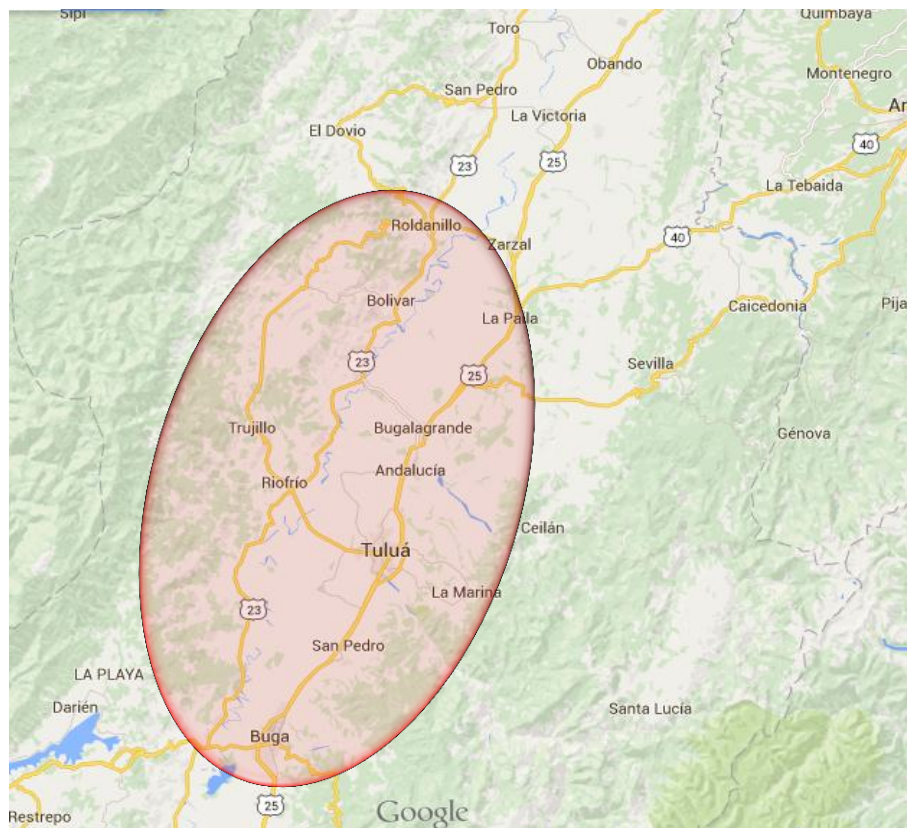
- (3) la habilidad, por parte de las organizaciones para seleccionar la audiencia y poder dirigirse a un individuo o grupo de individuos específicos.
- (4) su capacidad multimedia, que permite una respuesta prácticamente inmediata por parte de la audiencia.
- (5) la posibilidad de medir efectos de comportamiento de la audiencia.
- (6) alcance global.
- (7) la exposición a la publicidad la controlada por la audiencia.

Plan de acción: conjunto de tareas organizadas que deben ser ejecutadas con los recursos disponibles y potenciales, para la consecución de objetivos fijados. (Olamendi)

4.3. Marco contextual.

Ubicalo.com tiene su oficina central en la ciudad de Tuluá desde la cual dirige sus operaciones, no obstante posee clientes en toda la región céntrica del valle del cauca, municipios como Buga, Andalucía, Bugalagrande, San Pedro y Roldanillo. Del mismo modo Ubicalo.com ha vendido una franquicia a unos empresarios del municipio de Jamundí para que ellos dirijan sus operaciones en esta zona del departamento.

Ilustración 5: Área de influencia estimada de Ubícalo.com



Fuente: Google Maps². Adaptado por el autor.

² Google Maps es un servidor Web que pertenece a la empresa Google, y ofrece imágenes de mapas y fotografías satelitales de la tierra.

5. METODOLOGÍA

5.1. Tipo de estudio

Ajustándose a la descripción propuesta por Hernández y Fernández (1998), el presente estudio es de carácter descriptivo, puesto que como lo plantean los autores mencionados anteriormente “los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren... su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas, sino que mide esas variables para poder describirlas en los términos deseados”.

5.2. Método.

Para este estudio se hace conveniente emplear el método analítico descriptivo, en concordancia con lo planteado por Méndez (1995), “Los estudios descriptivos son el segundo nivel del conocimiento y en estos se identifican las características del universo de investigación y la relación que existe entre ellas”

5.3. Técnicas de recolección de información.

5.3.1. Fuentes primarias.

Como fuentes de primarias de información serán tenidas en cuenta las personas que laboran en la organización en todos los niveles de la jerarquía, ya que son ellas quienes tienen conocimiento de la realidad empresarial de primera mano y pueden ilustrar de manera más clara la situación que se desea solucionar en el presente trabajo.

5.3.2. Fuentes secundarias.

En esta investigación serán empleados documentos tales como trabajos particulares, material académico, libros de reconocidos autores y editoriales, artículos de revistas académicas y especializadas, tesis relacionadas, entre otras asegurando de este modo la confiabilidad de la información expuesta.

Tabla 3: Fuentes a emplear en la investigación.

Titulo	Autor	Fuente	Objetivo	Tipo de Fuente
Harvard business review: Harvard business review on business management.	Brown, J., Garvin , D., Strauss, S., & Leonard, D.	Articulo virtual	Conceptualización teórica	Secundaria
Comercio Electrónico, el canal que está modificando los hábitos de compra	Cámara Colombiana de Comercio Electrónico	Internet	Analizar los hábito de compra on line de los colombianos	Secundaria
Comercio Electrónico, una tendencia de compra y venta que va en crecimiento.	Cámara Colombiana de Comercio Electrónico	Internet	Analizar los hábito de compra on line de los colombianos	Secundaria
Comportamiento empresarial.	Cámara de Comercio de Tuluá	Internet	Estudiar el crecimiento de la industria y el comercio en la ciudad	Secundaria
En Tuluá, 450 personas fueron certificadas en el programa de Alfabetización	Centro virtual de noticias de la educación	Internet	Evaluar el nivel de conocimiento de la población Tulueña con respecto a los productos y servicios ofrecidos por empresas como Ubicalo.com	Secundaria
Opinión de experto	Fabio Torres O.	Entrevista no estructurada directa	Conocer de primera mano la realidad en la práctica del mercado y el desenvolvimiento del negocio en el mercado	Primaria
E-commerce cerrará el año con US\$4.350 millones.	Forero Oliveros, G.	Articulo virtual	Analizar el comportamiento del comercio electrónico en el país.	Secundaria
Opinión de experto	Hernando Rojas G.	Práctica.	Establecer un paralelo entre las prácticas administrativas teóricas y las llevadas a cabo en la organización	Primaria

Titulo	Autor	Fuente	Objetivo	Tipo de Fuente
Opinión de experto	Mauricio Albarracín	Entrevista no estructurada directa	Conocer el nivel técnico y de estructuración de la plataforma de la empresa.	Primaria
Colombia subió tres puestos en competitividad tecnológica	Portafolio	Internet	Conocer el nivel de desarrollo tecnológico en el país con respecto al mundo	Secundaria
Historia del e-business.	Wen Jie, M	Artículo virtual	Contextualización histórica del e-Business	Secundaria

Fuente: Elaboración del autor,

6. CAPÍTULO I: DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UBICALO.COM

6.1. Razón social

Ubicalo.com

Ilustración 6: Logotipo de la empresa Ubícalo.com



Fuente: Tomado de Ubicalo.com

6.2. Análisis del sector

6.2.1. Antecedentes e historia

Ubicalo.com aparece a principios del 2011 como un directorio comercial impreso, formato de manejo tradicional en el mercado, cuyo objetivo principal fue fijado como brindar a la comunidad centro vallecaucana información clara, actualizada y de primera mano acerca de los establecimientos comerciales presentes en la zona, así como también presentar un espacio en el cual los comerciantes, empresarios, profesionales al igual que cualquier persona que estuviese interesada podría ofertar sus productos o servicios de manera masiva.

Esta idea de negocio tuvo una duración aproximada de 15 días, debido a que el diseño, elaboración y distribución de estos directorios acarrea muchos inconvenientes, adicionalmente los medios impresos es un sector saturado de competidores lo que eventualmente se vería

traducido en márgenes de utilidad muy bajos. Por estos motivos la empresa decide abandonar este formato.

Posterior a estos inconvenientes la empresa resuelve incursionar en el mercado digital y es así como adquiere el dominio y la autorización de usar la dirección de Ubicalo.com e inicia con la implementación de una plataforma que permita el fácil acceso a información de índole comercial por parte de los usuarios. La empresa adquiere también las bases de datos de la cámara de comercio tulueña, en las cuales se recoge la información más actualizada de los establecimientos en funcionamiento de la región en la que iniciará sus operaciones. Y es en este punto donde las labores de ingeniería toman el papel protagónico y se desarrollan todos los componentes necesarios para la puesta en marcha de un proyecto de tal envergadura.

Actualmente Ubicalo.com cuenta con más de 800 Registros en su plataforma, de los cuales 200 de ellos pagan por la pauta. El principal objetivo de la organización al adquirir las bases de datos de la Cámara de Comercio era el de presentar una realidad comercial de la región, posteando anuncios en su plataforma desde cero pesos pero asegurando al usuario una información fidedigna y actualizada. La empresa asegura a las empresas y comerciantes de pautas pagas un medio para la captación masiva de público y potenciales clientes, así como también la posibilidad de tener sus ofertas en un espacio virtualmente concurrido las 24 horas del día, y bajo estos preceptos es hoy por hoy una empresa pionera en su campo a nivel regional.

No obstante, y pese a tratarse de una empresa cuyo accionar está en la web, se puede evidenciar falencias a nivel administrativo y funcional, del mismo modo se identifican aspectos que han sido descuidados en el transcurso del tiempo y que es momento de prestarles una mayor atención.

6.2.2. Misión

Ubícalo.com es una empresa que provee servicios de E-business y plataforma web, utilizando las herramientas de las TIC, dirigidos a clientes empresariales y servicios profesionales, para promover el intercambio comercial entre sus usuarios.

6.2.3. Visión

Ubicalo.com en el 2017 será reconocido como la empresa líder en la gestión de relaciones de valor entre ofertantes y demandantes. Brindando a sus usuarios un conjunto de soluciones y experiencias innovadoras y siendo identificados por un servicio excelente y confiable.

6.2.4. Portafolio

Ubicalo.com ofrece al mercado un portafolio de productos orientados a la presencia y posicionamiento web de sus clientes, para ello se vale de su plataforma y de herramientas conocidas como AddWords, las cuales a su vez contrata con Google.

Dentro de los principales planes que la empresa pone a disposición de sus clientes se encuentran:

Tabla 4: Planes de servicios ofrecidos por Ubícalo.com

Nombre	Descripción	Tarifa
Plan free	Nombre de la empresa, dirección, teléfono, E-mail y geo localización	\$ 0 Anual
Plan Plus	Plan free + 3 Tags (o etiquetas), enlaces a Fanpages y Website	\$ 40.000 Anual
Silver	Plan Plus + Logo exterior y Banner interno	\$ 150.000 Anual
Gold	Plan silver + Banner superior animado en Flash en 3 secciones	\$ 600.000 Anual
Platinum	Banner Principal permanente.	\$ 300.000 Mensual

Fuente: elaboración del autor.

6.2.5. Estrategias usadas actualmente

Las estrategias de venta empleadas actualmente por la empresa Ubicalo.com no obedecen ni han sido estructuradas en función de alguna teoría administrativa en particular. Los procedimientos para comercializar sus productos han sido desarrollados y establecidos con base en el empirismo manejado en la organización.

En otras palabras, la experiencia y tiempo en funciones comerciales han dotado a los vendedores de algo que se podría llamar “guion de ventas”, pero que surge a base de ensayo y error. No obstante dentro de esta informalidad se hace posible evidenciar unos lineamientos básicos que deben seguirse.

En primer lugar es destinado entre el 20% y el 30% del tiempo en calle de los vendedores para conseguir las denominadas “ventas en frío”, es decir, transacciones que se efectúan con clientes que no habían sido contactados con anticipación. Estas ventas en frío a pesar que no aportan un flujo de efectivo significativo a la organización, sí ayudan de manera muy efectiva al crecimiento, actualización y mantenimiento de la base de datos de los clientes empresariales.

Una vez se ha alimentado la base de datos los vendedores deben contactarse de forma telefónica con los prospectos y acordar con ellos una cita personal en la cual les son explicados en mayor detalle cada uno de los planes, los beneficios y ventajas de contratar con Ubícalo, así como también el valor de cada uno de ellos. Cuando la venta llega a buen término es deber del vendedor realizar el respectivo seguimiento de cartera al cliente, en el caso de que éste difiera el valor del servicio a cuotas.

Un aspecto preocupante en la práctica de ventas por parte de la organización es el manejo que se le da a la relación con el cliente, puesto no se efectúa ningún tipo de seguimiento, control o medición a la satisfacción del mismo y solo se tiene contacto con éste en dos situaciones: inconformidades con el producto y cobro de cartera, más de allí el cliente, podría decirse, queda en completo abandono.

6.2.6. Competidores

A diferencia de la caracterización tradicional que se efectúa los competidores, en la cual todos estos se encuentran un sector y rango de operaciones similar, Ubicalo.com es, en esencia, un directorio comercial que funciona de forma virtual, por tanto sus competidores pueden provenir tanto de medios digitales como de los medios impresos tradicionales.

Para empezar serán presentados los competidores directos y más fuertes que posee la organización.

- **Ubicame.com.co:** Este directorio virtual ofrece productos muy similares (por no decir idénticos) a los ofrecidos por Ubícalo.com, además de contar con un nombre extremadamente similar, el mismo rango geográfico de operaciones e incluso prácticamente con el mismo tiempo de presencia en el mercado esta empresa se convierte en la competencia directa para la organización.
- **Paginasamarillas.com.co:** Esta es la plataforma virtual de las ya tradicionales páginas amarillas telefónicas, hace parte de la competencia por prestar un servicio similar, sin embargo su rango de importancia es medio – bajo, puesto que sus fuentes den ingresos, y por tanto el centro de sus esfuerzos, son los tradicionales directorio impresos. No obstante es prudente tenerla en cuenta.
- **El acierto:** esta es una revista impresa quincenal que cuenta con muy buena acogida local puesto que sus publicaciones son económicas, así como también posee un gran número de lectores, por tanto quienes no desean contratar un servicio anual, usualmente optan por este tipo de medios.
- **Otros medios impresos:** otras publicaciones locales y regionales como son periódicos y magazines, aunque de forma impresa y tradicional, ofrecen, en esencia, el mismo servicio.

6.2.7. Clientes

Actualmente la organización cuenta con cerca de 170 clientes de pago activos en alguno de los planes que se ofrecen, entre los cuales se encuentran diferentes empresas y microempresas de la región y personas naturales que ofrecen servicios profesionales. Sin embargo dentro de su base de datos y su plataforma virtual, los registros son cerca de 700 puesto que allí son incluidos los clientes “cero pesos”.

Entre los clientes de paga más representativas se pueden mencionar:

Listado de clientes de pago más representativos para Ubicalo.com

Tabla 5: Principales clientes de Ubicalo.com

Todo en llantas	Foasertt
Refrihogares del valle	Helados ricolin
Boutique sexy shop	Centro de soluciones y servicios paramo
Ferretería masillas	Panadería san diego
Comercializadora de pinturas	Arepas el paisa
Lujos caliche	Comunicaciones y accesorios edwin
Angymotos	Centro de servicio pionner
Todo autos	Mariachi clásico Tijuana
Maletines wicho roma	Centro ortopédico
Centro de estética body perfect	Vidrios y ferretería alameda
Pintu pinturas la 27	Vidrios y aluminios Tuluá
Salud belleza y algo mas	Variedades y bodega jj
Sex burning	Lac proyectos
Romántica tradición	Industria ortopédica clymar
Vidrios y aluminios Salazar	Yomfher publicidad
Carnes el hogareño	Maxy car
Clarín musical	Bolsas el mejor precio
Target-direct kc	Parasoles el oasis
Gle international	My house
Desayunos sorpresas pekitas	Demefar
Maxy sound	La casa del gas
Droguería comfamili	

Fuente: elaboración del autor

6.3. Proceso de gerencia

La empresa Ubicalo.com maneja sus procesos administrativos y de gerencia guiados por la costumbre y la experiencia, al ser una organización con una nómina muy reducida es común ver que una sola persona sea quien esté a cargo de varias funciones que no necesariamente están directamente relacionadas. En este orden de ideas podemos encontrar cuestiones como que el gerente es el encargado de liderar desde los aspectos relativos a las ventas y manejo de clientes, además de las contrataciones.

Así pues, nuevamente nos encontramos con un proceso que si bien funciona, no está rindiendo al nivel productivo que podría hacerlo.

6.3.1. Proceso de finanzas

Ubícalo cuenta dos inversionistas, uno de ellos es quien ejerce como gerente y cuenta con aproximadamente el 40% de la compañía y el segundo de los socios es quien aporta cerca del 60% del capital pero no ejerce ninguna labor productiva relacionada con la empresa. Dicha inversión por parte de los socios fue utilizada en gran parte en la programación, diseño y puesta en marcha de la plataforma sobre la cual trabaja el directorio virtual.

Ahora pasando a las ventas, el manejo dado en la organización en este aspecto es muy elemental, no se cuenta con software especializado en manejo de cartera, los cronogramas de cobros, saldos y demás son controlados de forma manual mediante hojas de cálculo, bajo este mismo sistema son administrados otros procesos que involucran efectivo como caja menor, gastos, ingresos y pagos de nómina.

6.3.2. Proceso de mercadeo

Ubícalo.com presenta sus productos al mercado de forma efectiva, aunque nuevamente carente de una estructura, los beneficios entregados a los clientes son fácilmente evidenciables por parte de los mismos por tanto cuentan con una buena acogida por parte de quien los emplea. Del mismo modo la organización en este aspecto centra gran parte de sus esfuerzos, principalmente en el mantenimiento, actualización y optimización de la plataforma.

En función de los esfuerzos e inversiones por parte de la empresa es determinado el x|los paquetes; para quien no ha empleado el servicio puede parecer un poco exagerado el cobro anual, puesto que aún no está consciente del beneficio.

En cuanto a la promoción del producto la empresa se vale de hacer presencia en ferias tecnológicas de la ciudad e incluso de realizar las mismas, del mismo modo se encuentra afiliada a la cámara de comercio y por tanto puede publicar en los boletines de dicha entidad. Así mismo, Ubícalo emplea elementos tales como adhesivos, calcomanías y similares para generar recuerdo de marca entre sus clientes.

El proceso comunicativo de la empresa con sus clientes y su entorno, es llevado a cabo de manera directa, bien sea personal o grupal (entre 15 y 30 personas), se ha determinado la conveniencia de hacerlo de este modo, puesto que dada la naturaleza del producto y el desconocimiento por parte de los potenciales clientes sobre el mismo, resulta más efectiva

la comunicación directa, que permita exponer los beneficios de forma clara y resolver las inquietudes que puedan presentarse en el momento mismo.

6.3.3. Proceso de servicio al cliente

El primer acercamiento con el cliente viene dado siempre por el contacto en frío, es decir, la aproximación al cliente sin una cita previa y sin que este tenga muy clara la información acerca del producto que se le ofrece. Esta práctica de abordar de manera tan agresiva al cliente en algunas oportunidades puede ser contraproducente y alejar al prospecto como se ha podido evidenciar.

Posteriormente la información que se obtiene del cliente es muy básica, y podría decirse que no es suficiente para ejecutar debidamente un sistema de fidelización y plena satisfacción de los mismos. Los datos obtenidos son estrictamente necesarios para la prestación del servicio, tales como teléfono, dirección, nombre del establecimiento, nombre del propietario y similares.

Una vez levantada la información se procede con la puesta en marcha del servicio y es entonces cuando se le da satisfacción a la necesidad, con los datos obtenidos se crea un perfil en la plataforma virtual de ubícalo de acuerdo a lo pactado con el cliente. Esta vinculación tiene una duración de un año, al término de este tiempo el cliente deberá validar nuevamente su servicio. Es importante señalar en este punto que el contacto con el cliente más allá de la prestación del servicio es mínimo, no se efectúa un control ni un seguimiento a su satisfacción, ni a sus posibles nuevas necesidades; del momento de la venta en adelante el cliente solo es contactado para el recaudo de cartera, lo cual evidencia la una falencia importante en el proceso en mención.

6.3.4. Proceso de talento humano

El proceso de talento humano inicia con el reclutamiento, el cual es efectuado de forma 100% virtual, de este modo se asegura un manejo mínimo de las TIC por parte de los aspirantes, lo cual es fundamental en el negocio. De acuerdo a la vacante se analizan ciertos aspectos y conocimientos en el postulado (estudios, manejo de software, programación, etc.). Una vez se ha preseleccionado un candidato se procede con una serie de entrevistas en las cuales, además de analizar sus habilidades comunicativas, se efectúan una serie de pruebas, preguntas y son planteados algunos casos en los cuales el aspirante deberá aplicar sus conocimientos en la resolución de los mismos.

Cuando el aspirante ha superado satisfactoriamente las pruebas, se procede con la vinculación a la empresa, que habitualmente suele ser mediante un contrato de prestación de servicios. La inducción al cargo es efectuada por el gerente de la empresa, quien le indica sus funciones, deberes, espacio de trabajo y demás.

Un aspecto a destacar es la constante capacitación y actualización de conceptos que se realiza en la empresa; al encontrarse afiliada a una red de parques tecnológicos, Ubícalo cuenta con acceso a diferentes eventos, conferencias y capacitaciones referentes al ámbito de las TIC, por tanto, de acuerdo a la temática de evento, es enviado en representación el empleado con características y conocimientos más acordes.

En cuanto a los procesos de evaluación y medición del desempeño, no existen unos estándares ni métricas establecidas, y los criterios de calificación se centran únicamente en los resultados obtenidos, independientemente de los mecanismos, medios o tiempos. No obstante al contar con un equipo interdisciplinar, el proceso de retroalimentación es muy efectivo, pues se cuentan con varias ópticas diferentes de la misma situación, lo cual convierte este ejercicio en algo muy provechoso para la empresa y los empleados mismos.

En cuestión de actividades motivacionales y similares, la empresa Ubícalo como tal no efectúa ninguna acción en ese sentido y, nuevamente, hace uso de su pertenencia a la red de parques tecnológicos mencionada anteriormente para agilizar este proceso.

Al finalizar la labor, o al determinarse la desvinculación de uno de los empleados, por tratarse de un contrato de prestación de servicios el procedimiento es realmente sencillo, y consiste únicamente en dar por terminada dicha relación.

6.4. Cultura organizacional

La cultura organizacional como bien se sabe responde a esos valores, creencias, ideologías, ritos y similares que se construyen dentro de la empresa y que configuran un accionar único para cada una. Ubícalo.com como empresa perteneciente a un ecosistema donde confluyen otras organizaciones, ha adoptado un patrón de comportamientos acorde a esta dinámica grupal-empresarial, y dentro de ella se vive un ambiente de cooperación entre los miembros, al poseer un grupo interdisciplinar de profesionales, se puede percibir el constante apoyo entre los miembros que conforman el grupo.

Del mismo modo se maneja un alto sentido de compromiso y auto regulación ya que los horarios y la constante supervisión es algo que no tiene gran cabida dentro del ecosistema, en cambio, las personas sienten, por sentido común, la responsabilidad con sus obligaciones y el deseo por responder de forma adecuada a las mismas.

En síntesis puede decirse que la cultura organizacional de la empresa está fundamentada en la auto disciplina y el cumplimiento del deber, más allá de la supervisión y el control, la efectividad de sus miembros es evaluada en función de los resultados. Esto redundando en un ambiente de confianza, compañerismo y respeto, con códigos de conducta auto impuestos y comportamientos responsables.

6.4.1. Canales de comunicación

Según Fernández (1999) la comunicación que tiene lugar en la organización puede clasificarse en: “Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se precisa como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios”.

En este orden de ideas la comunicación interna en la empresa Ubicalo.com es llevada a cabo principalmente mediante la utilización de las TIC, por medio de correos electrónicos, anotaciones en calendarios digitales y el establecimiento de grupos de chat orientados a tal fin. Los mecanismos mencionados anteriormente son empleados cuando se requiere dejar registro del recibido del mensaje, para todos los demás efectos, la comunicación oral sigue siendo la principal herramienta.

Por el lado de la comunicación externa los medios empleados son muy similares, en este tipo de comunicación siempre se debe guardar registro, por tanto los e-Mails son el medio más empleado para contactar clientes, accionistas y demás, no obstante, eventualmente la interacción con estos se hace mediante telefonía, en estos casos se lleva un registro detallado de dichas llamadas.

6.4.1. Valores y creencias

- **Compromiso:** Somos personas dedicadas y enamoradas de lo que hacemos, convencidos del progreso grupal fundamentado en el esfuerzo individual.
- **Integridad:** Somos personas honestas con sentido de pertenencia hacia la organización orientadas a los resultados y asumiendo retos con el fin de cooperar con el beneficio de la misma.
- **Cumplimiento:** Somos personas responsables y cumplidoras de nuestro deber, puntuales, y nos esforzamos dando aún más de nuestro esfuerzo para lograr los objetivos de la compañía.
- **Respeto:** Somos un equipo tolerante, recíproco hacia los demás, siendo consciente de los intereses y necesidades del otro, en ubícalo se acepta las diferencias.
- **Disciplina:** Creemos en la disciplina como pilar del progreso y vemos en esta la fuente del éxito hacia cada una de nuestras operaciones.

Tabla 6: Diagnóstico del microambiente.

Diagnostico interno o del microambiente				
Reconocimiento de las fortalezas y debilidades en las áreas de gestión.	Debilidades		Fortalezas	
	DM: 1	DM: 2	Fm: 1	Fm: 2
1. Gestión de la planeación.				
El proceso de planeación en Ubicalo.com es llevado a cabo de manera poco estructurada, guiada por más experticia y la experiencia más que por un método particular.	Poca posibilidad de medir la gestión.	Planeación sin sustento teórico para su desarrollo.	Conocimiento experiencial y práctico.	
2. Gestión de la organización.				
Desde la parte contractual la empresa, aunque de	Poca estandarización		Clima organizacional	Personal calificado y

Diagnostico interno o del microambiente

Reconocimiento de las fortalezas y debilidades en las áreas de gestión.	Debilidades		Fortalezas	
	DM: 1	DM: 2	Fm: 1	Fm: 2
forma empírica, gestiona de manera adecuada este ámbito, estableciendo filtros y procesos de selección con miras a encontrar los mejores prospectos para la organización. Del mismo modo la cultura y el clima organizacional son afines a la naturaleza misma de la empresa.	n de los procesos.		l estable y propicio para las operaciones.	con características acordes a la empresa, su cultura y sus intereses.

3. Gestión de mercadeo.

La empresa presenta y promociona sus productos de forma efectiva en diferentes ferias tecnológicas y eventos afines, los clientes actuales conocen y perciben el valor del producto.	Pocos medios de interacción con los clientes	El producto puede parecer costoso.	Diferentes medios de promoción para los productos.	Buena percepción del producto por parte del cliente.
--	--	------------------------------------	--	--

4. Gestión financiera.

La constitución de la empresa fue realizada 100% mediante aporte social, por tanto las obligaciones de las empresas con terceros son muy pocas, actualmente con el ejercicio la organización es auto sostenible.	No se cuenta con herramientas para agilizar este proceso.	Traumatismos en el recaudo de cartera.	Nivel mínimo de deudas.	Ya se ha superado el punto crítico del surgimiento empresarial.
--	---	--	-------------------------	---

5. Gestión de la comunicación.

La comunicación interna emplea las TCI's para incrementar su efectividad, sin embargo la	Solo se emplea la comunicación directa con el		Comunicación formal efectiva.	Comunicación informal útil.
--	---	--	-------------------------------	-----------------------------

Diagnostico interno o del microambiente				
Reconocimiento de las fortalezas y debilidades en las áreas de gestión. comunicación informal juega un papel fundamental dentro de la cultura organizacional.	Debilidades		Fortalezas	
	DM: 1	DM: 2	Fm: 1	Fm: 2
	cliente.			

Fuente: elaboración del autor

6.5. Diagnostico externo

6.5.1. Entorno económico

Según datos de la Comisión Colombiana de Comercio Electrónico al cierre del 29 de diciembre del 2014, el comercio electrónico en el país se proyectaba unas ventas por cifras cercanas a los US\$4.350 millones. Según Victoria Virviescas, directora ejecutiva de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (Ccce), sin lugar a dudas el 2014 fue el mejor año que ha tenido la industria en el último lapso y por ese motivo, es que proyecta un incremento de 45% sobre los ingresos totales del año pasado que fueron de US\$3.000 millones.

Este fenómeno puede explicarse dada la llegada y los resultados de jugadores como MercadoLibre, Linio, Dafiti, Éxito.com, Carulla.com, Lük.com y otros, que por ejemplo, registraron el Ciberlunes del primero de diciembre pasado, 53.820 visitantes únicos, que dejaron un recaudo de \$52.000 millones (US\$21,4 millones), con un gasto promedio por compra de \$355.000 (US\$146). (Forero Oliveros, 2014)

Ilustración 7: Comercio electrónico en Colombia 2014



Fuente: Tomado de Diario La República (2014).

Estos datos confirman que el entorno económico es altamente favorable para las empresas que se desenvuelven en el negocio electrónico, si bien el concepto de negocio de Ubicalo.com no son propiamente la venta de artículos (e-Commerce), su actividad y sus ingresos si se derivan de actividades de incentivan las ventas en internet, por tanto estas cifras evidencian un amplio crecimiento del sector y por tanto nuevas oportunidades de efectuar transacciones en un mercado creciente.

6.5.2. Entorno político

El e-Business y el comercio electrónico es una tendencia en aumento exponencial en el país, cada vez va quedando más atrás el paradigma de las ventas tradicionales como las “más seguras”, y año tras año la cifra de ventas no presenciales se acerca más al de las ventas presenciales. Para el desarrollo de este nuevo entorno virtual, el gobierno ha dispuesto todo un marco normativo que proteja los diferentes actores, en este caso los consumidores y las empresas principalmente. En consecuencia en Colombia se han aprobado las leyes de protección de datos personales y el estatuto del consumidor.

En primera instancia encontramos la Ley 1480 del 2012, que con respecto a los negocios electrónicos, define las responsabilidades de los proveedores de productos y servicios y las condiciones mínimas para las devoluciones y reversión de las diferentes transacciones. La segunda ley que encontramos es la Ley 1581 del 2012, en la que se colocan las responsabilidades individuales sobre el tratamiento de los datos e informaciones personales (Angarita, 2013).

6.5.3. Entorno sociocultural

Las condiciones socioculturales en las que se desenvuelve Ubicalo.com presentan algunas de las características elementales de las sociedades tradicionalistas, no obstante frente a productos y servicios empresariales se muestra como una colectividad con interés y disposición al vanguardismo. Hablando específicamente de la jurisdicción en la cual se desenvuelven la mayor cantidad de operaciones de la empresa, se encuentra que según datos de la Cámara de Comercio de Tuluá que “se generó un crecimiento en la cantidad de empresas del 2,2%, al pasar de 7.587 empresas creadas o renovadas en 2013 a 7.754 en el año 2014”

Teniendo en cuenta el elevado número de registros en la plataforma de Ubicalo.com, se puede deducir que el crecimiento empresarial en términos porcentuales se ve directamente reflejado en el número de contrataciones con la empresa. Cada vez las empresas de la región están más dispuestas a romper el paradigma en cuanto al uso de los medios digitales en sus negocios, tendencia que evidentemente favorece a Ubicalo.com. Del mismo modo este crecimiento en el número de empresas va acompañado de una mayor permanencia de las mismas en el mercado, posibilitando así la realización de intercambios duraderos en el tiempo por parte de las diferentes organizaciones.

Culturalmente hablando, la comunidad dentro de la zona de influencia de la empresa durante los últimos años se ha ido familiarizando más con el tema de las TIC's gracias a iniciativas gubernamentales como la creación de puntos “Vive digital” o la certificación de la ciudadanía en “el programa de Alfabetización Digital”, mediante el cual fueron acreditadas 450 personas el año pasado, cuyo objetivo es promover una cultura de uso, apropiación y aprovechamiento de las TIC, mejorando la calidad de vida de las personas y propiciando la participación ciudadana, según informa el Centro Virtual de Noticias de la Educación (2014)

Este acercamiento de la comunidad con la tecnología posibilita una mayor aceptación por parte de la misma a empresas como la tratada en el presente documento al mismo tiempo

que paulatinamente se van abriendo nuevas oportunidades de intercambio para la organización.

6.5.4. Entorno tecnológico

Durante los últimos 4 años el nivel de desarrollo y apropiación tecnológica en el país ha ido en aumento, evidencia de ello es el informe realizado por la Economist Intelligence Unit (EIU) para la Business Software Alliance(BSA) en 2011, en el cual el país ascendió tres posiciones, pasando del puesto 52 al puesto 49 con respecto al 2009. Según el análisis, el progreso del país en materia tecnológica se debió principalmente a la mejora en tres aspectos: el entorno legal, el entorno de negocios e investigación y desarrollo.

“La calificación en el entorno comercial mejoró en los dos últimos años “gracias a las políticas liberales adoptadas por el Gobierno con respecto a la empresa privada, inversiones extranjeras y comercio exterior”, señaló el estudio.

En cuanto al entorno legal, se exaltan los esfuerzos en contra de la piratería, las leyes contra el crimen cibernético y la Ley de Habeas Data.

Por el lado de la investigación y desarrollo, Colombia subió 21 lugares alcanzando el puesto 43, sin embargo, es el indicador con la calificación más baja (15.1 sobre 100)”. Señala el informe. (Portafolio, 2012)

Tabla 7: Diagnóstico del macroambiente

Diagnostico externo: Macro ambiente.				
Reconocimiento de oportunidades y amenazas en los diferentes medio del macro ambiente.	Amenazas		Oportunidades	
	AM: 1	AM: 2	OM: 1	OM: 2
1. Político - Legal				
El gobierno en función del auge e incremento de ha establecido todo un marco legal en aras de la protección y regulación de las transacciones entre el cliente y las empresas			La empresa cuenta con las características necesarias para acogerse a las normatividades vigentes.	Establecimiento de relaciones más confiables con clientes y empresas.

Diagnostico externo: Macro ambiente.

Reconocimiento de oportunidades y amenazas en los diferentes medio del macro ambiente.	Amenazas		Oportunidades	
	AM: 1	AM: 2	OM: 1	OM: 2

2. Económico

El sector económico en el que se mueve viene experimentando un crecimiento constante durante los últimos años	Llegada de nuevos competidores tanto nacionales como extranjeros		Nuevos potenciales clientes.	Oportunidades de alianzas estratégicas con las nuevas empresas
---	--	--	------------------------------	--

3. Socio cultural

Las características de las personas dentro del área de influencia de la empresa cada vez tienden más hacia el uso y aplicación de herramientas y servicios como los ofrecidos por Ubicalo.com	El crecimiento del mercado atrae nuevos competidores.		Los potenciales clientes cada vez conocen más acerca del producto lo cual facilita las ventas.	Se pueden incluir dentro de los paquetes productos especializados.
---	---	--	--	--

4. Tecnológico

En términos generales el nivel de desarrollo tecnológico del país va en aumento, en parte gracias a la inversión destinada a este rubro.			Más opciones de elección y manejo de proveedores	Posibilidades de contratación de personal cada vez más especializados.
--	--	--	--	--

Fuente: elaboración del autor

6.6. Matriz DOFA.

Tabla 8: Matriz DOFA – Ubicalo.com

Matriz DOFA

		Debilidades	Fortalezas
	1	Poca estandarización en los procedimientos.	1 Plataforma estable.
	2	No hay seguimiento post venta	2 Fuerza de ventas especializada.
	3	Sistema de cobro deficiente.	3 Conocimiento del mercado.
	4	Rotación de personal media-alta	4 Amplio portafolio.
	5	El Sistema de pago genera inconformidades	5 Base de datos actualizada permanentemente
	6	Sobre carga de roles y funciones.	6 Buena Cultura organizacional
Oportunidades	1	Crecimiento económico en el sector.	Posición DO
	2	Normatividad clara en el mercado	Posición FO
	3	Aumento de empresas que solicitan este tipo de servicios.	• Las condiciones técnicas de la empresa son propicias para el aprovechamiento de condiciones tales como el crecimiento del sector y del mercado. • El amplio portafolio de servicios permite que la empresa pueda acceder a varios niveles de este creciente grupo de compradores. • La cultura y el clima organizacional son propicios para el desarrollo

	4	Conocimiento por parte de la comunidad acerca del tema.	• Un factor a considerar es la rotación del personal de la empresa, puesto que al marcharse, éste se lleva consigo parte del aprendizaje generado, lo cual genera la necesidad de nuevas capacitaciones al interior de la organización, y además pone a disposición de la competencia personal calificado en los ámbitos pertinentes al negocio. • La sobrecarga de roles en Ubicalo.com tiene un efecto altamente contraproducente en materia de I+D, debido a que al tener tantas y tan diversas obligaciones en un solo puesto, se impide la profundización del conocimiento en un campo o actividad particular y se obtiene a cambio una formación y desarrollo muy superficial en aspectos variados.	de nuevas prácticas y procedimientos al interior de la empresa. • El conocimiento del mercado, producto de la experiencia, permite a Ubicalo.com dirigir cada uno de los componentes de su portafolio de productos a un segmento particular del mercado, haciendo así más efectivas sus operaciones.
	5	Apoyo gubernamental		
	6	Mejoras en I+D.		
Amenazas	1	Incursión de nuevas empresas en el sector.	Posición DA	Posición FA
			• Nuevamente la escasa homogenización de los procesos y procedimientos tiene una alta relevancia, ya ante la incursión de nuevos competidores en el mercado, estos pueden tomar ventaja rápidamente llevando a	• La plataforma es la principal fortaleza y el principal activo no humano de Ubicalo.com, con esta la incursión de nuevos competidores brinda un cierto margen de tiempo (mientras la competencia establece

2	Las personas no son conscientes del impacto de estos programas.	cabo un ordenamiento interno, lo que haría que Ubicalo.com pierda su porción privilegiada de clientes. • Si bien las personas están conscientes del funcionamiento de los servicios ofrecidos por la empresa, no son igual de reflexivos con la importancia y la relevancia de los mismos. Al tener una tasa de rotación media-alta el proceso de venta se dificulta, puesto que, en primeras instancias, los nuevos vendedores carecen del argumento de venta necesarios para concretar de las ventas.	una plataforma de iguales o superiores características) para que la empresa inicie con sus estrategias frente a la emergente rivalidad en el mercado. • A pesar de que gran parte de los clientes no tengan muy claro el impacto de los productos y servicios ofrecidos, el conocimiento del mercado ayuda a la empresa a sectorizar sus campañas, bien sean de venta o de sensibilización.
3	Retraso tecnológico en el país con respecto al resto del mundo.	• El no seguimiento post venta sumado a la aparición de nuevos competidores necesariamente llevará a la pérdida de clientes.	

Fuente: Koontz y Weihrich (2012). Adaptado por el autor

En la anterior matriz DOFA han sido resaltados algunos de los cruces resultantes del análisis, enfocados en dichos cruces serán formuladas las estrategias de e-Business más adelante en el presente documento.

7. CONCLUSIONES – CAPÍTULO I

Producto del anterior diagnóstico de la empresa Ubicalo.com, se pueden evidenciar factores, tanto internos (debilidades y fortalezas) como externos (oportunidades y amenazas), que juegan un papel crítico y fundamental en la consolidación, expansión y permanencia de la empresa en el mercado. En función de dichos elementos serán presentados los siguientes epígrafes:

- La principal ventaja competitiva de la empresa Ubicalo.com es su consolidación técnica. El núcleo central de sus operaciones es su plataforma virtual, esta se ha diseñado de manera sólida y estable, lo cual le permite ofrecer a sus clientes un producto pensado para su satisfacción.
- El aprendizaje empírico por el cual ha atravesado la organización le ha permitido consolidar, de manera poco estructurada, parámetros de venta, negociación y relaciones públicas. Si bien dichos procedimientos no cuentan con la homogeneidad necesaria, han sido útiles y han brindado resultados; no obstante, para la permanencia en el tiempo deben ser realizados esfuerzos de estandarización.
- En lo referente a la competencia, se debe resaltar la importancia del servicio como tal, el cual es el factor distintivo de la organización. Durante los últimos años han ingresado al mercado competidores completamente nuevos, así como también empresas tradicionales en busca de diversificación de sus operaciones. Estas últimas representan el principal factor de riesgo competitivo para Ubicalo.com, puesto que además de contar con un gran músculo financiero, dichos competidores poseen también un nombre y una reputación en el mercado.
- La empresa desde sus inicios empleó una estrategia de "Clientes cero pesos". Este programa ha sido de gran utilidad por dos motivos:
 - Ha permitido tener una base de datos de potenciales clientes dinámica y actualizada.
 - Se ha demostrado la solidez de la plataforma, brindando la sensación de confianza y seguridad que los clientes de paga requieren.
- El portafolio de servicios de Ubicalo.com es altamente incluyente, logrando de este modo la captación de más compradores.
- Los procesos internos, como ya se ha dicho, si bien ofrecen resultados, requieren de una mayor estructuración.

- El gobierno ha invertido en proyectos de educación y sensibilización a las personas con respecto al uso profesional de las TIC, abriendo de este modo un abanico de posibilidades para las empresas del sector.
- Las legislaciones creadas alrededor de todo el negocio electrónico en el país favorece en gran medida a la confianza de los consumidores, posibilitando un mayor número de transacciones.
- Si bien el desarrollo tecnológico en el país no va a la par con el de los países industrializados, es deber de la empresa permanecer en constante actualización evitando ceder terreno ante los competidores.

8. CAPITULO II: ESTRATEGIAS

Para el desarrollo de las estrategias que serán presentadas a continuación, fueron empleadas diversas matrices, tales como la matriz I.E. la cual permitió calificar y ponderar los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), que fueron empleados en la matriz DOFA, y de este modo facilitar la representación gráfica de dicha situación, al mismo tiempo que sugiere un conjunto de estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos.

También fue empleada la matriz PEYEA, la cual según sea la realidad estratégica de la organización, recomienda también un conjunto de estrategias acordes a la misma.

Por ultimo será presentada la matriz del perfil competitivo (MPC), que ha sido de gran utilidad para el estudio de la competencia y sus particularidades más importantes con respecto a la empresa Ubicalo.com.

Estas en cuanto a matrices usadas habitualmente en investigaciones de naturaleza similar a las del presente trabajo, adicionalmente se presenta una matriz denominada Matriz de cruce planeación e-Business – Marketing mix, la cual facilita la estructuración, análisis y desarrollo de estrategias empleando, de forma conjunta, estas dos prácticas administrativas.

8.1. Matriz I.E.

Tabla 9: Matriz I.E.

MEFE			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Crecimiento económico en el sector	0,1	2	0,2
Normatividades en el mercado	0,1	3	0,3
Aumento de la demanda.	0,3	2	0,6
Conocimiento del producto.	0,1	3	0,3
Apoyo gubernamental.	0,03	2	0,06
Mejoras en I+D	0,1	2	0,2
Amenazas			
Incursión de nuevas empresas en el sector	0,12	3	0,36
Poca información acerca de los programas en el mercado	0,05	2	0,1
Retraso tecnológico del país con respecto al resto del mundo.	0,1	3	0,3
Total	1		2,42
MEFI			
Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Plataforma estable	0,1	4	0,4
Fuerza de ventas especializada.	0,1	3	0,3
Conocimiento del mercado.	0,08	2	0,16
Amplio portafolio.	0,06	3	0,18
Base de datos actualizada.	0,05	4	0,2
Buena cultura organizacional.	0,1	3	0,3
Debilidades			
Poca estandarización de los procedimientos.	0,1	3	0,3
No hay seguimiento postventa.	0,12	4	0,48
Sistema de cobro deficiente.	0,07	2	0,14
Rotación de personal media-alta.	0,09	3	0,27
Sistema de pago deficiente.	0,04	2	0,08
Sobrecarga de roles y funciones.	0,09	3	0,27
Total	1		3,08

Fuente: Contreras (2015). Adaptado por el autor

Gráfica 2: Gráfica de la matriz I.E.



Fuente: Contreras (2015). Adaptado por el autor

Como se puede observar despues del analisis de la matriz IE, la empresa Ubicalo.com se encuentra dentro de la celda numero IV, dentro de la cual se sugieren estrategias de “Crecer y Construir”. De acuerdo a lo propuesto por David (2003), dentro de dichas estrategias se pueden mencionar aquellas intensivas penetracion de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo productos, o estrategias integradoras tales como integracion directa, hacia atrás y horizontal.

8.2. Matriz PEYEA

Tabla 10: Matriz PEYEA

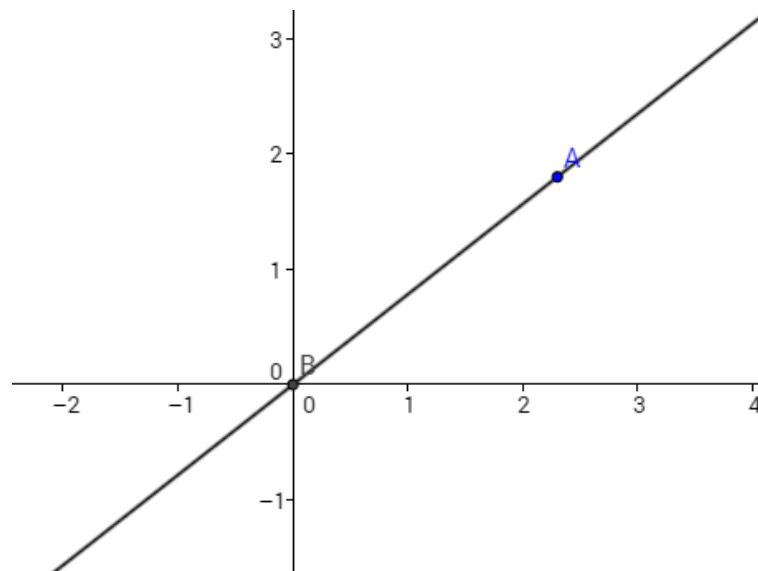
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza Financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calificación
Liquidez	4	Cambios tecnológicos.	-2
Apalancamiento.	5	Variabilidad de la demanda.	-4
Facilidad para salir del mercado.	3	Precios de los competidores.	-3
Flujo de efectivo	5	Barreras para entrar al mercado.	-1
Riesgos implícitos del negocio.	4	Presión competitiva.	-2
SUMA	21	SUMA	-12
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación	Fuerza de la industria (FI)	Calificación
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento.	4
Calidad del producto.	-1	Conocimientos tecnológicos.	6
Lealtad de los clientes.	-3	Aprovechamiento de recursos.	4
Conocimientos tecnológicos	-2	Potencial de utilidades.	3
SUMA	-8	SUMA	17

Promedios			
FF	EA	VC	FI
4,2	2,4	-2	4,25

(2,3 – 1,8)

Fuente: David (2003). Adaptado por el autor

Gráfica 3: Gráfica de la matriz PEYEA



Fuente: David (2003). Adaptado por el autor

Como resultado del análisis se evidencia que la empresa Ubicalo.com se encuentra en el cuadrante superior derecho. Para las empresas ubicadas en esta posición del esquema siempre son recomendadas estrategias agresivas las cuales le permitan a la organización trabajar aspectos tales como el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el entorno, así como también prepararse y responder a amenazas que puedan presentarse, al mismo tiempo que se ocupan de superar sus debilidades internas.

8.3. Matriz del perfil competitivo

Tabla 11: Matriz del perfil competitivo

	Ubicalo.com			Ubicame.com		Paginas amarillas.com	
Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,3	4	1,2	2	0,6	4	1,2
Competitividad en precios.	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Posición financiera.	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Calidad del producto.	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9
Lealtad del cliente.	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Total	1		3,5		2,5		3,1

Fuente: David (2003). Adaptado por el autor

Como se puede evidenciar después del análisis de la matriz del perfil competitivo, la principal fortaleza de la empresa es la calidad de su producto con un peso ponderado de 1.2, esto debido a que, como ya se ha dicho en instancias anteriores, Ubicalo.com cuenta con una sólida plataforma, la cual le permite brindar al cliente un servicio confiable bajo altos estándares de calidad. Del mismo modo encontramos fortaleza relevante la participación en el mercado, no obstante este factor es igualado por uno de los competidores directos de la empresa, por tal motivo si bien la empresa cuenta con una participación importante en el mercado, no debe descuidar sus clientes ni sus estrategias, puesto que puede ser inmediatamente superado por su competidor.

Como principal debilidad encontramos la posición financiera con un peso ponderado de 0.3, siendo superado por uno de sus competidores. Esta debilidad en la posición financiera es debido a que si bien la empresa no cuenta con muchas obligaciones financieras, su capacidad financiera es limitada, por tal motivo es fácilmente superada por su competidor que, entre otras cosas, es uno de las empresas más tradicionales del sector. Aunque es de resaltar que la calificación más baja fue 1.2, la cual corresponde al factor “lealtad del cliente”, pero tanto la empresa en estudio como sus competidores obtuvieron la misma calificación puesto que los clientes de este tipo de servicios son muy poco fieles, y siempre buscarán al mejor ofertante.

8.4. Estrategias

A continuación se procederá con el empalme de la información producto del análisis tanto interno como externo efectuado a la empresa Ubicalo.com, haciendo énfasis en las cuatro P del marketing mix, con el proceso de la planeación del e-Business de Siebel.

Para ello se hará uso de la siguiente matriz, producto de creación propia, la cual facilitará el cruce de cada uno de los elementos principales del marketing mix (precio, plaza, producto y promoción) con los ocho pasos de la planeación del e-Business mencionados con anterioridad.

Matriz de cruce Planeación e-Business – Marketing Mix

Tabla 12: Matriz de cruce Planeación e-Business – Marketing Mix

		4 P's			
		Precio	Plaza	Producto	Promoción
Planeación del e-Business	Conocer al cliente	1	2	3	4
	Utilizar múltiples canales para interactuar con el cliente	5	6	7	8
	Personalizar la experiencia del cliente.	9	10	11	12
	Optimizar el valor de cada cliente.	13	14	15	16
	Concentrarse al 100% en la satisfacción del cliente.	17	18	19	20
	Desarrollar y mantener una estructura global de e-Business centrada en el cliente.	21	22	23	24
	Consolidar y extender el ambiente en torno al cliente.	25	26	27	28
	Propiciar una cultura de la empresa basada en la innovación y excelencia del e-Business.	29	30	31	32

Fuente: Elaboración del autor.

Puesto que la información resultante de dicho cruce es extensa, se han dispuesto, a manera de convenciones, al interior de cada una de las treinta y dos celdas un número, el cual servirá de identificación para las mismas al momento del desarrollo de las estrategias pertenecientes a cada una de ellas y de este modo evitar la creación de una tabla de gran tamaño y por ende de difícil comprensión.

Antes de continuar con el desarrollo del capítulo resulta conveniente traer nuevamente a colación los resultados más destacados de la matriz DOFA, los cuales serán eje principal del desarrollo de las estrategias.

De la posición DO:

1. La sobrecarga de roles en Ubicalo.com tiene un efecto altamente contraproducente en materia de I+D, debido a que al tener tantas y tan diversas obligaciones en un solo puesto, se impide la profundización del conocimiento en un campo o actividad particular y se obtiene a cambio una formación y desarrollo muy superficial en aspectos variados.

De la posición FO:

2. Las condiciones técnicas de la empresa son propicias para el aprovechamiento de condiciones tales como el crecimiento del sector y del mercado.
3. El amplio portafolio de servicios permite que la empresa pueda acceder a varios niveles de este creciente grupo de compradores.

Posición DA:

4. El no seguimiento post venta sumado a la aparición de nuevos competidores necesariamente llevará a la pérdida de clientes.

Posición FA:

5. La plataforma es la principal fortaleza y el principal activo no humano de Ubicalo.com, con esta la incursión de nuevos competidores brinda un cierto margen de tiempo (mientras la competencia establece una plataforma de iguales o

superiores características) para que la empresa inicie con sus estrategias frente a la emergente rivalidad en el mercado.

Para realizar un análisis más exacto de estas variables, las mismas serán ubicadas, de acuerdo a sus características, en una o más celdas de la matriz de cruces presentada antes. De este modo podrá observarse con mayor detalle la relevancia de cada uno de estos factores en la planeación de e-Business, al mismo tiempo que facilitará la formulación de las diferentes estrategias según su ubicación en la cuadrícula.

A continuación se procederá con la identificación de cada una de estas posiciones en la tabla de cruces presentada antes.

Posición de DO (1): ***“La sobrecarga de roles en Ubicalo.com tiene un efecto altamente contraproducente en materia de I+D, debido a que al tener tantas y tan diversas obligaciones en un solo puesto, se impide la profundización del conocimiento en un campo o actividad particular y se obtiene a cambio una formación y desarrollo muy superficial en aspectos variados”.***

Esta condición lleva intrínsecos aspectos que tocan varios escenarios de la organización y por ende de la planeación del e-Business, el primer aspecto a resaltar que la sobrecarga de roles dificulta la generación de nuevo conocimiento en cada una de las áreas, puesto que la persona a cargo no tiene la posibilidad de enfocar sus esfuerzos en un ámbito particular de la organización. En este orden de ideas se podría ubicar, inicialmente, este aspecto en las celdas 1, 2, 3 y 4, correspondientes al conocimiento del cliente con respecto a cada uno de los elementos del marketing mix. Adicionalmente, la celda número 11, correspondiente a personalizar la experiencia del cliente en función del producto, se ve afectada ya que las responsabilidades excesivas impiden que el personal tenga tiempo siquiera de pensar en formar de mejorar la experiencia de forma particular para cada uno de los comparadores.

Posición FO (2): ***“Las condiciones técnicas de la empresa son propicias para el aprovechamiento de condiciones tales como el crecimiento del sector y del mercado”.***

Esta es la mayor fortaleza de la empresa, el nivel técnico alcanzado por la misma es destacable, por tanto lo más acertado sería sacar el mayor provecho posible del mismo; para este caso el punto de partida será la celda número 11, personalizar la experiencia del cliente en función del producto, la solidez técnica de la empresa le permite generar propuestas de gran calidad para sus clientes ya que su plataforma virtual cuenta con las características necesarias para ello. Ahora se puede tener en cuenta también las casillas número 17 y 19, la cuales representan concentrarse 100% en la satisfacción del cliente en función del precio y

el producto, debido a que la satisfacción del cliente redunda en su permanencia y posible recomendación, como se dijo anteriormente en este documento, la empresa se encuentra en un mercado creciente y uno de los factores claves de su permanencia en el mismo es la fidelización de sus clientes, al mismo tiempo, deben formularse estrategias con respecto a la casilla 23 con respecto a la mantenimiento de la estructura de e-business centrada en el cliente, en aras de conservar esta ventaja competitiva tan representativa.

Posición FO (3): ***“El amplio portafolio de servicios permite que la empresa pueda acceder a varios niveles de este creciente grupo de compradores”.***

La empresa Ubicalo.com cuenta con un portafolio de productos de características diversas, el cual le permite realizar transacciones con diferentes tipos de clientes, así que es de gran relevancia explotar esta condición. Para ello se emplearan estrategias basadas en las celdas iniciando con la celda 19, concentrarse 100% en la satisfacción del cliente en función del producto.

Posición DA (4): ***“El no seguimiento post venta sumado a la aparición de nuevos competidores necesariamente llevará a la pérdida de clientes”.***

Para trabajar esta debilidad, serán formuladas estrategias desde dos frentes: la comunicación e interacción con los clientes actuales y potenciales, y la generación de relaciones duraderas con los mismos. Para el primero de estos objetivos será tomada en cuenta la celda número 8, la cual trabaja con los múltiples canales de interacción con el cliente en función de la promoción y la celda número 7 que desempeña la misma labor pero haciendo énfasis en el producto. Y el segundo frente será la optimización del valor para cada cliente, nuevamente centrado en el producto, tal como lo indica la celda número 15.

Posición FA (5): ***“La plataforma es la principal fortaleza y el principal activo no humano de Ubicalo.com, con esta la incursión de nuevos competidores brinda un cierto margen de tiempo (mientras la competencia establece una plataforma de iguales o superiores características) para que la empresa inicie con sus estrategias frente a la emergente rivalidad en el mercado”.***

Teniendo en cuenta lo anterior, para asegurar la continuidad de la empresa en el mercado se hace necesario mantener y potencializar esta fortaleza, para ello serán formuladas diferentes tipos de estrategias en función de la celda 31, la cual cruza información correspondiente a propiciar una cultura de la empresa basada en la innovación y la excelencia del e-business

con las características propias del producto. Si bien la plataforma es el principal activo de la organización, también es la base sobre la cual se instalan cada uno de sus productos, por tanto las especificaciones técnicas de la misma influyen de manera directa en la calidad del producto, es por tal motivo que se incluye dentro de las estrategias para los productos.

Como se habló anteriormente en el documento, el producto del análisis, tanto interno como externo, entregó resultados indicando que las estrategias más convenientes para organización serían aquellas de carácter agresivo, entre ellas se desatracarán las siguientes, las cuales serán el eje central para la elaboración de las recomendaciones para la empresa:

Estrategias de integración:

- Integración hacia adelante
- Integración hacia atrás

Estrategias intensivas:

- Penetración de mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto

Estrategias genéricas de Michael Porter

- Liderazgo general en costos.
- La diferenciación.
- El enfoque

Tabla 13: Estrategias

Tipo de estrategia	Posición DOFA	Posición en la planeación del E-business	Ubicación en el Marketing mix	Tácticas	Actividades	Responsable	Presupuesto Mes
	DO						
Desarrollo del mercado	La sobrecarga de roles en Ubicalo.com tiene un efecto altamente contraproducente en materia de I+D, debido a que al tener tantas y tan diversas obligaciones en un solo puesto, se impide la profundización del conocimiento en un campo o actividad particular y se obtiene a cambio una formación y desarrollo muy superficial en aspectos variados.	Conocer al cliente	Precio	Estudiar y definir el rango de precios que los clientes están dispuestos a pagar por cada uno de los servicios.	Medir el volumen de rotación de cada uno de los productos y servicios ofrecidos.	Ventas	\$ 3.500.000,00
					Medir el volumen y la frecuencia de compra de cada uno de los clientes	Ventas	
					Estudiar posibilidades de adecuación y reducción de costos.	Programación /Ventas	
			Plaza	Identificar la manera más acorde para que el cliente adquiera los productos y servicios.	Hacer seguimiento a las preferencias de compra de los clientes	Ventas	\$ 100.000,00
			Producto	Establecer mecanismos que incentiven la compra frecuente.	Diseñar productos y servicios asociados o complementarios.	Programación	\$ 1.200.000,00
			Promoción	Definir los mecanismos más acordes para contactar al cliente al momento de ofrecerle productos.	Hacer seguimiento a las interacciones virtuales, telefónicas y presenciales realizadas a los clientes.	Ventas	\$ 700.000,00
		Personalizar la experiencia del cliente	Producto	Analizar de manera detallada las críticas dadas por los clientes.	Establecer categorías para clasificar las PQR's recibidas.	Servicio al cliente	\$ 800.000,00
					Realizar los ajustes pertinentes a la plataforma.	Programación.	
	FO						
Desarrollo del mercado y desarrollo del	Las condiciones técnicas de la empresa son propicias para el	Personalizar la experiencia del cliente	Producto	Estimulación de la participación del cliente en el desarrollo de sus	Mediante encuestas, medir periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes.	Ventas	\$ 1.000.000,00

producto	aprovechamiento de condiciones tales como el crecimiento del sector y del mercado			propios productos.	Desarrollar productos individualizados.	Ventas/Programación	
		Concentrarse 100% en la satisfacción del cliente	Precio	Desarrollar/actualizar los planes y paquetes de productos y servicios en función del poder adquisitivo de los diferentes clientes.	Estudiar el volumen de compras de los clientes y categorizarlos.	Mercadeo/Programación	\$ 400.000,00
			Producto	Evaluar el desempeño técnico de los productos ofrecidos.	Realizar constantes mediciones y ajustes a los productos ofrecidos por la empresa.	Programación	\$ 200.000,00
		Desarrollar y mantener una estructura global de e-Business centrada en el cliente.	Producto	Ajustar el producto en función de las expectativas de los clientes.	Recolectar y analizar opiniones dadas por los clientes.	Mercadeo / Ventas	\$ 1.300.000,00
					Realizar las modificaciones sugeridas (Y pertinentes), de acuerdo a las sugerencias y necesidades de los clientes.	Programación	
	El amplio portafolio de servicios permite que la empresa pueda acceder a varios niveles de este creciente grupo de compradores.	Concentrarse 100% en la satisfacción del cliente	Producto	Asegurar el cumplimiento de la calidad del producto.	Realizar seguimiento diario a los parámetros de calidad y desempeño establecidos	Programación	\$ 120.000,00
				Obtener una descripción de los clientes y sus necesidades	Indagar, mediante encuestas individuales, los niveles de conformidad del cliente en aspectos como precios, cobros, producto, etc.	Mercadeo / Ventas	\$ 550.000,00
					Establecer perfiles de los clientes.	Ventas	

	DA						
Integración hacia adelante	El no seguimiento post venta sumado a la aparición de nuevos competidores necesariamente llevará a la pérdida de clientes.	Utilizar múltiples canales para interactuar con el cliente	Promoción	Gestionar de manera virtual la imagen corporativa.	Emplear de forma constante las redes sociales para dar a conocer la empresa.	Comunicaciones corporativas	\$ 600.000,00
					Enviar correos electrónicos promocionales a los clientes.		
					Interactuar con clientes actuales y potenciales en tiempo real utilizando internet.		

				Impulsar la identidad corporativa mediante capacitaciones de protocolo al personal de ventas.	Definir un protocolo de venta tanto presencial como telefónica. Capacitar a los vendedores en cuanto al lenguaje técnico necesario para la argumentación de los productos.	Ventas/RR.HH.	\$ 700.000,00
				Producto	Impulsar las ventas a través de todos los medios disponibles como e-mail, Teléfono o personalmente.		
					Promocionar e impulsar las ventas de productos nuevos o con menor rotación de manera personal con cada cliente en cada oportunidad.	Ventas/Comunicaciones corporativas	\$ 500.000,00
				Optimizar el valor de cada cliente	Gestionar de manera general el producto, realizando mejoras en función de las necesidades del cliente.	Programación	\$ 1.200.000,00
					Llevar un control y seguimiento de los ajustes técnicos realizados con el fin de generar un registro de lecciones aprendidas.		
				Producto	Identificar de forma individual las particularidades de cada una de las relaciones con los clientes, en aras de la incorporación de mejoras.	Ventas	\$ 400.000,00

	FA						
Integración hacia adelante y hacia atrás.	La plataforma es la principal fortaleza y el principal activo no	Propiciar una cultura de la empresa basada en la	Producto	Creación de incentivos por cumplimiento de metas	Definir metas de ventas mínimas por vendedor y por equipo de ventas	Gerencia / Ventas	\$ 600.000,00

Diferenciación.	humano de Ubicalo.com, con esta la incursión de nuevos competidores brinda un cierto margen de tiempo (mientras la competencia establece una plataforma de iguales o superiores características) para que la empresa inicie con sus estrategias frente a la emergente rivalidad en el mercado.	innovación y excelencia del e-Business.			Establecer y aplicar parámetros de bonificaciones e incentivos por cumplimiento de ventas.	Ventas / RR.HH.	
				Integrar el front y back office, mediante sistemas de intranet	Desarrollar y mantener una intranet funcional.	Programación	\$ 1.400.000,00
					Gestionar la comunicación interna mediante la plataforma de intranet.	Comunicaciones	
				Iniciar la recopilación de lecciones aprendidas en todos los procesos de la organización	Recolección de las experiencias y aprendizajes adquiridos mediante bitácoras virtuales.	Todos	\$ 200.000,00

Fuente: Elaboración del autor

8.5. Plan de acción

Tabla 14: Plan de acción

ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	FECHA		RESPONSABLES (CARGOS)	ÍNDICE DE GESTIÓN
			INICIO	FIN.		
PRODUCTO						
Desarrollo del mercado	Diseño productos y servicios asociados o complementarios.	Analizar la funcionalidad de los productos y servicios existentes.	20/11/2015	01/04/2016	Programación	Productos complementarios/Productos principales
		Crear productos y servicios que puedan ser utilizados como complemento de los principales				
	Analizar de manera detallada las críticas dadas por los clientes.	Establecer categorías para clasificar las PQR's recibidas.	01/11/2015	15/11/2015	Servicio al cliente	PQR mes/PQR mes anterior
		Realizar los ajustes pertinentes a la plataforma.	31/10/2015	01/04/2016	Programación	
Desarrollo del mercado y desarrollo del producto	Estimulación de la participación del cliente en el desarrollo de sus propios productos.	Mediante encuestas, medir periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes.	01/10/2015	01/04/2016	Ventas	# de productos personalizados/# total de productos
		Crear productos personalizados en función de las sugerencias recibidas de los clientes.	15/11/2016	01/04/2016	Ventas/Programación	
	Evaluar el desempeño técnico de los productos ofrecidos.	Realizar constantes mediciones y ajustes a los productos ofrecidos por la empresa.	01/10/2015	01/04/2016	Programación	# Fallas presentadas
	Ajustar el producto en función de las expectativas de los clientes.	Recolectar y analizar opiniones dadas por los clientes.	01/10/2015	01/04/2016	Mercadeo / Ventas	# Productos personalizados
		Realizar las modificaciones sugeridas (Y pertinentes), de acuerdo a las sugerencias y necesidades de los clientes.	01/11/2015	01/04/2016	Programación	
	Asegurar el cumplimiento de la calidad del producto.	Realizar seguimiento diario a los parámetros de calidad y desempeño establecidos	01/10/2015	01/04/2016	Programación	% Cumplimiento del check list técnico
	Obtener una descripción de los clientes y sus necesidades.	Indagar, mediante encuestas individuales, los niveles de conformidad del cliente en aspectos como precios, cobros, producto, etc.	01/10/2015	31/10/2015	Mercadeo / Ventas	-
		Establecer perfiles de los clientes.	01/10/2015	15/10/2015	Ventas	

Integración hacia adelante	Impulsar las ventas a través de todos los medios disponibles como e-mail, Teléfono o personalmente.	Impulsar el producto, las promociones y los servicios mediante campañas multimediales en redes sociales.	01/10/2015	01/04/2016	Ventas/Comunicaciones corporativas	# de interacciones con el cliente / # de ventas realizadas
		Promocionar e impulsar las ventas de productos nuevos o con menor rotación con cada uno de los clientes al momento de tener contacto con ellos.	20/11/2015	01/04/2016		
	Gestionar de manera general el producto, realizando mejoras en función de las necesidades del cliente.	Realizar los ajustes que sean necesarios al producto en función de las necesidades de los clientes.	15/10/2015	01/04/2015	Programación	Ajustes técnicos realizados / PQR técnicas
		Llevar un control y seguimiento de los ajustes técnicos realizados con el fin de generar un registro de lecciones aprendidas.	31/10/2015	01/04/2015		
	Identificar de forma individual las particularidades de cada una de las relaciones con los clientes, en aras de la incorporación de mejoras.	Llevar a cabo las encuestas técnicas y de satisfacción, así como su tabulación y reporte a las áreas de programación y gerencia.	01/10/2015	31/10/2015	Ventas	-
Integración hacia adelante y hacia atrás. Diferenciación.	Creación de incentivos por cumplimiento de metas	Definir metas de ventas mínimas por vendedor y por equipo de ventas	01/10/2015	15/10/2015	Gerencia / Ventas	Ventas realizadas / Meta de ventas
		Establecer y aplicar parámetros de bonificaciones e incentivos por cumplimiento de ventas.	01/10/2015	15/10/2015	Ventas / RR.HH.	
	Integrar el front y back office, mediante sistemas de intranet	Desarrollar y mantener una intranet funcional.	01/10/2015	31/10/2015	Programación	Usuarios de intranet / Total colaboradores
		Gestionar la comunicación interna mediante la plataforma de intranet.	31/10/2015	01/04/2016	Comunicaciones	
	Iniciar la recopilación de lecciones aprendidas en todos los procesos de la organización	Recolección de las experiencias y aprendizajes adquiridos mediante bitácoras virtuales.	01/10/2015	01/04/2016	Todos	-
PRECIO						
Desarrollo del mercado	Estudiar y definir el rango de precios que los clientes están dispuestos a pagar por cada uno de los servicios.	Medir el volumen de rotación de cada uno de los productos y servicios ofrecidos.	01/10/2015	01/04/2016	Ventas	Productos vendidos / Productos disponibles
		Medir el volumen y la frecuencia de compra de cada uno de los clientes	01/10/2015	01/04/2016	Ventas	

		Estudiar posibilidades de adecuación y reducción de costos.	01/10/2015	01/04/2016	Programación /Ventas	
	Desarrollar/actualizar los planes y paquetes de productos y servicios en función del poder adquisitivo de los diferentes clientes.	Estudiar el volumen de compras de los clientes y categorizarlos.	01/10/2015	20/10/2015	Mercadeo/Programación	Volumen de compras de cada cliente / Volumen de ventas total
CANALES DE DISTRIBUCIÓN						
Desarrollo del mercado	Identificar la manera más acorde para que el cliente adquiera los productos y servicios.	Hacer seguimiento a las preferencias de compra de los clientes	01/10/2015	01/04/2015	Ventas	-
COMUNICACIONES						
Desarrollo del mercado	Definir los mecanismos más acordes para contactar al cliente al momento de ofrecerle productos.	Hacer seguimiento a las interacciones virtuales, telefónicas y presenciales realizadas a los clientes.	01/10/2015	01/04/2016	Ventas	# de Interacciones por medio / # de Ventas totales
Integración hacia adelante	Gestionar de manera virtual la imagen corporativa.	Emplear de forma constante las redes sociales para dar a conocer la empresa.	01/10/2015	01/04/2016	Comunicaciones corporativas	-
		Enviar correos electrónicos promocionales a los clientes.	01/10/2015	01/04/2016		
		Interactuar con clientes actuales y potenciales en tiempo real utilizando internet.	01/10/2015	01/04/2016		

Fuente: Elaboración del autor

8.6. Mapa estratégico

Tabla 15: Mapa estratégico

No.	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	METAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	FECHA Inicio	FECHA Termino	PRESUPUESTO	INDICADOR
1	Lograr una mayor satisfacción del cliente, mediante el uso de servicios adicionales.	Desarrollo del mercado	$\geq 22\%$	Diseño productos y servicios asociados o complementarios.	Programación	20/11/2015	01/04/2016	\$ 1.200.000	Productos complementarios/Productos principales
	Mejorar la calidad del producto y del servicio.		$\leq 50\%$	Analizar de manera detallada las críticas dadas por los clientes.	Servicio al cliente Programación	31/10/2015	01/04/2016	\$ 800.000	PQR mes/PQR mes anterior
2	Desarrollar el producto encaminado a los aspectos concretos que el cliente considera como satisfactorios.	Desarrollo del mercado y desarrollo del producto	$\geq 20\%$	Estimulación de la participación del cliente en el desarrollo de sus propios productos.	Ventas	01/10/2015	01/04/2016	\$ 1.000.000	# de productos personalizados/# total de productos
					Programación				
	Mantener la calidad técnica del producto dentro de unos parámetros mínimos de confianza.		< 7	Evaluar el desempeño técnico de los productos ofrecidos.	Programación	01/10/2015	01/04/2016	\$ 200.000	# Fallas presentadas
	Entregar al cliente un producto acorde a sus expectativas.		$>$	Ajustar el producto en función de las expectativas de los clientes.	Mercadeo / Ventas Programación	01/10/2015	01/04/2016	\$ 1.300.000	# Productos personalizados

No.	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	METAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	FECHA Inicio	FECHA Termino	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Aumentar la confianza del cliente gracias a la calidad ofrecida por la empresa.		> 80%	Asegurar el cumplimiento de la calidad del producto.	Programación	01/10/2015	01/04/2016	\$ 120.000	% Cumplimiento del check list técnico
	Conocer al cliente y sus necesidades, de tal manera que sea posible entregarle los productos bajo las condiciones que este desea.		-	Obtener una descripción de los clientes y sus necesidades.	Mercadeo	01/10/2015	31/10/2015	\$ 550.000	-
					Ventas				
3	Contactar al cliente por diversos medios aumentando así las posibilidades de una venta.	Integración hacia adelante	> 60%	Impulsar las ventas a través de todos los medios disponibles como e-mail, Teléfono o personalmente.	Ventas/Comunicaciones corporativas	01/10/2015	01/04/2016	\$ 500.000	# de interacciones con el cliente / # de ventas realizadas
	Mantener el producto siempre actualizado		> 40%	Gestionar de manera general el producto, realizando mejoras en función de las necesidades del cliente.	Programación	15/10/2015	01/04/2015	\$ 1.200.000	Ajustes técnicos realizados / PQR técnicas
	Mejorar las relaciones con los clientes, ganar su confianza y escuchar sus sugerencias.		-	Identificar de forma individual las particularidades de cada una de las relaciones con los clientes, en aras de la incorporación de mejoras.	Ventas	01/10/2015	31/10/2015	\$ 400.000	-
4	Motivar al personal de ventas.	Integración hacia adelante y hacia atrás. Diferenciación.	> 90%	Creación de incentivos por cumplimiento de metas	Gerencia / Ventas / RR.HH.	01/10/2015	15/10/2015	\$ 600.000	Ventas realizadas / Meta de ventas
	Mejorar la comunicación interna.		> 75%	Integrar el front y back office, mediante sistemas de intranet	Programación	01/10/2015	01/04/2016		
					Comunicaciones			\$ 1.400.000	Usuarios de intranet / Total colaboradores

No.	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	METAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	FECHA Inicio	FECHA Terminó	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Construcción de una base de conocimientos empresariales.		-	Iniciar la recopilación de lecciones aprendidas en todos los procesos de la organización	Todos	01/10/2015	01/04/2016	\$ 200.000	-
5	Conocer al cliente y ofrecerle los productos que éste estaría dispuesto a comprar.	Desarrollo del mercado	> 70%	Estudiar y definir el rango de precios que los clientes están dispuestos a pagar por cada uno de los servicios.	Programación /Ventas	01/10/2015	01/04/2016	\$ 3.500.000	Productos vendidos / Productos disponibles
	Crear paquetes que productos y servicios para cada segmento de clientes en función de su capacidad adquisitiva.		> 60%	Desarrollar/actualizar los planes y paquetes de productos y servicios en función del poder adquisitivo de los diferentes clientes.	Mercadeo/Programación	01/10/2015	01/04/2016	\$ 400.000	Volumen de compras de cada cliente / Volumen de ventas total
6	Crear los canales de distribución adecuados para cada tipo de cliente.	Desarrollo del mercado	-	Identificar la manera más acorde para que el cliente adquiera los productos y servicios.	Ventas	01/10/2015	01/04/2015	\$ 100.000	-
7	Crear los canales de comunicación adecuados para cada tipo de cliente.	Desarrollo del mercado	> 45%	Definir los mecanismos más acordes para contactar al cliente al momento de ofrecerle productos.	Ventas	01/10/2015	01/04/2016	\$ 700.000	# de Interacciones por medio / # de Ventas totales
8	Generar una imagen de marca favorable en el mercado	Integración hacia adelante	-	Gestionar de manera virtual la imagen corporativa.	Comunicaciones corporativas	01/10/2015	01/04/2016	\$ 600.000	-

Fuente: Elaboración del autor

8.7. Cronograma

Tabla 16: Cronograma.

			OCT.				NOV.				DIC.				ENE.				FEB.				MAR.				ABR.				MAY.				JUN.			
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1							
PRODUCTO																																						
Desarrollo del mercado	Diseño productos y servicios asociados o complementarios.	Analizar la funcionalidad de los productos y servicios existentes.																																				
		Crear productos y servicios que puedan ser utilizados como complemento de los principales																																				
	Analizar de manera detallada las críticas dadas por los clientes.	Establecer categorías para clasificar las PQR's recibidas.																																				
		Realizar los ajustes pertinentes a la plataforma.																																				
Desarrollo del mercado y desarrollo del producto	Estimulación de la participación del cliente en el desarrollo de sus propios productos.	Mediante encuestas, medir periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes.																																				
		Crear productos personalizados en función de las sugerencias recibidas de los clientes.																																				
	Evaluar el desempeño técnico de los productos ofrecidos.																																					
	Ajustar el producto en función de las expectativas de los clientes.	Recolectar y analizar opiniones dadas por los clientes.																																				
		Realizar las modificaciones sugeridas (Y pertinentes), de acuerdo a las sugerencias y necesidades de los clientes.																																				
	Asegurar el cumplimiento de la calidad del producto.	Realizar seguimiento diario a los parámetros de calidad y desempeño establecidos																																				

			OCT.				NOV.				DIC.				ENE.				FEB.				MAR.				ABR.				MAY.				JUN.
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1				
	Obtener una descripción de los clientes y sus necesidades.	Indagar, mediante encuestas individuales, los niveles de conformidad del cliente en aspectos como precios, cobros, producto, etc.																																	
		Establecer perfiles de los clientes.																																	
Integración hacia adelante	Impulsar las ventas a través de todos los medios disponibles como e-mail, Teléfono o personalmente.	Impulsar el producto, las promociones y los servicios mediante campañas multimediales en redes sociales.																																	
		Promocionar e impulsar las ventas de productos nuevos o con menor rotación con cada uno de los clientes al momento de tener contacto con ellos.																																	
	Gestionar de manera general el producto, realizando mejoras en función de las necesidades del cliente.	Realizar los ajustes que sean necesarios al producto en función de las necesidades de los clientes.																																	
		Llevar un control y seguimiento de los ajustes técnicos realizados con el fin de generar un registro de lecciones aprendidas.																																	
	Identificar de forma individual las particularidades de cada una de las relaciones con los clientes, en aras de la incorporación de mejoras.	Llevar a cabo las encuestas técnicas y de satisfacción, así como su tabulación y reporte a las áreas de programación y gerencia.																																	
Integración hacia adelante y hacia atrás. Diferenciación.	Creación de incentivos por cumplimiento de metas	Definir metas de ventas mínimas por vendedor y por equipo de ventas																																	
		Establecer y aplicar parámetros de bonificaciones e incentivos por cumplimiento de ventas.																																	

		OCT.				NOV.				DIC.				ENE.				FEB.				MAR.				ABR.				MAY.				JUN.
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1				
	Integrar el front y back office, mediante sistemas de intranet	Desarrollar y mantener una intranet funcional.																																
		Gestionar la comunicación interna mediante la plataforma de intranet.																																
	Iniciar la recopilación de lecciones aprendidas en todos los procesos de la organización	Recolección de las experiencias y aprendizajes adquiridos mediante bitácoras virtuales.																																
PRECIO																																		
Desarrollo del mercado	Estudiar y definir el rango de precios que los clientes están dispuestos a pagar por cada uno de los servicios.	Medir el volumen de rotación de cada uno de los productos y servicios ofrecidos.																																
		Medir el volumen y la frecuencia de compra de cada uno de los clientes																																
		Estudiar posibilidades de adecuación y reducción de costos.																																
	Desarrollar/actualizar los planes y paquetes de productos y servicios en función del poder adquisitivo de los diferentes clientes.	Estudiar el volumen de compras de los clientes y categorizarlos.																																
CANALES DE DISTRIBUCIÓN																																		
Desarrollo del mercado	Identificar la manera más acorde para que el cliente adquiera los productos y servicios.	Hacer seguimiento a las preferencias de compra de los clientes																																
COMUNICACIONES																																		
Desarrollo del mercado	Definir los mecanismos más acordes para contactar al cliente al momento de ofrecerle productos.	Hacer seguimiento a las interacciones virtuales, telefónicas y presenciales realizadas a los clientes.																																

			OCT.				NOV.				DIC.				ENE.				FEB.				MAR.				ABR.				MAY.				JUN.
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1				
Integración hacia adelante	Gestionar de manera virtual la imagen corporativa.	Emplear de forma constante las redes sociales para dar a conocer la empresa.																																	
		Enviar correos electrónicos promocionales a los clientes.																																	
		Interactuar con clientes actuales y potenciales en tiempo real utilizando internet.																																	

Fuente: Elaboración del autor

8.8. Control y seguimiento

Tabla 17: Control y seguimiento

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INDICADOR PARTICULAR	ESTADO DEL FACTOR PARTICULAR	INDICADOR GLOBAL	ESTADO DEL FACTOR GLOBAL
Participación en el mercado	Incrementar la participación en el mercado en un 10%	Intensivas	Penetración en el Mercado	Aumentar el número de vendedores, de 3 a 6, asignándoles una cuota de venta y así asegurar el cumplimiento de las metas.	# de vendedores	50%	Aumento en la participación en el mercado	32%
			Desarrollo del mercado	Consecución de nuevos clientes	# de clientes	± 200 de pago		
			Desarrollo del Producto	Desarrollo y venta de productos personalizados y complementarios.	Aumento en las ventas de productos complementarios.	20%		
Relaciones con los clientes y fidelización	Aumentar un 25% el número de renovaciones efectuadas por parte de los clientes.	Genéricas	Liderazgo en costos	Evaluar los costos asociados a la fabricación del producto y efectuar las correcciones pertinentes.	Reducción de costos de fabricación	8%	Incremento en el número de las renovaciones	16%
			Diferenciación	Medir de forma permanente los niveles de conformidad de la calidad del producto.	# De renovaciones y referenciaciones.	25%		
				Mejorar constantemente el producto en función del cliente.				
				Ofrecer un programa de afiliaciones o membresías para estimular la fidelización del cliente.				

FACTOR	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INDICADOR PARTICULAR	ESTADO DEL FACTOR PARTICULAR	INDICADOR GLOBAL	ESTADO DEL FACTOR GLOBAL
			Enfoque	Realizar las mejoras y correcciones al producto que tengan lugar.	Historial de evolución del producto	5%		
Mantenimiento y sostenibilidad de la plataforma	Desarrollar las condiciones necesarias para el establecimiento de una plataforma altamente confiable para los clientes.	Integración	Integración hacia adelante	Capacitación del personal de venta en aspectos técnicos básicos con el fin de que puedan presentarse las recomendaciones de mejora de manera clara	# de mejoras realizadas a partir de las solicitudes de los clientes.	12%	Número de fallas en la plataforma	9%
			Integración hacia atrás	Contratar a un programador tiempo completo para el ajuste y mantenimiento de la plataforma.	Reducción en los fallos presentados en la plataforma.	0%		

Fuente: Elaboración del autor

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

9.1. Conclusiones

- La consolidación técnica por parte de la empresa en estudio la posiciona como referente en materia de prestación de servicios virtuales y le brinda una cierta ventaja competitiva frente a sus rivales en el mercado.
- La empresa se desenvuelve en un mercado creciente, lo cual hace muy posible la aparición de nuevos competidores, por lo que Ubicalo.com debe iniciar su proceso de fortalecimiento y consolidación, evitando así riesgos mayores a futuro.
- El análisis del macro entorno ha mostrado la existencia y constante desarrollo de un marco legal sólido que favorece la realización de las operaciones por parte de las empresas cuya naturaleza sea el ámbito digital.
- El uso de internet está cada vez más generalizado, cada día nuevos usuarios ingresan al sistema, Colombia figura como el tercer país a nivel regional con el mayor número de internautas, convirtiendo al mundo virtual en un elemento de gran importancia para las empresas.
- Las estrategias formuladas obedecen a la realidad de Ubicalo.com, estas se han diseñado en aras del afianzamiento de sus operaciones y la expansión de sus negocios. La aplicación de las mismas le facilitará a la empresa la permanencia en el mercado, al menos durante el periodo para el cual han sido elaboradas.
- Las actividades propuestas, así como los mecanismos de seguimiento y control, están orientados hacia el tránsito seguro y monitoreado de la organización, desde las prácticas habituales de marketing hasta las que tienen como base las políticas de e-Business.
- La inversión necesaria puede parecer un poco mayor, si se compara con los planes tradicionales de marketing, pero su impacto, se asume, será mucho mayor, logrando así una efectividad en el mismo que difícilmente podrá ser igualada por medio de prácticas habituales.

9.2. Recomendaciones

- El plan de marketing debe desarrollarse y actualizarse de forma constante, de acuerdo a las exigencias de los clientes y el desarrollo mismo del mercado.
- La aparición de nuevos competidores es prácticamente segura, por lo cual Ubicalo.com debe iniciar cuanto antes las estrategias planteadas en materia de fidelización y captación de clientes.
- El servicio postventa es un aspecto de gran importancia, es por ello que el acompañamiento e interacción con los clientes, haciendo uso de las TIC, es de vital importancia para efectuar el seguimiento de la satisfacción de los clientes.
- El personal de ventas es parte fundamental del proceso, por tanto las capacidades que presenten deben ser acordes a los objetivos empresariales, del mismo modo la empresa debe capacitarlos en diversos aspectos relacionados con el negocio para que estos sean embajadores de la imagen y la buena reputación corporativa.
- Se debe contratar personal de planta en áreas específicas y cruciales para la empresa, como son comunicación corporativa, ventas y programación, ya que estas son la columna vertebral de la estrategia.

Bibliografía

- Andreu , R., & Sieber, S. (2000). *La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje*. Economía industrial.
- Brown, J., Garvin , D., Strauss, S., & Leonard, D. (1998). *Harvard business review: Harvard business review on business management*. EUA: Harvard business school press.
- Carlos, U. R. (s.f.). *La Gestión del Marketing en las Pymes*. Madrid: Cátedra Madrid Excelente.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica 9º edición*. México.: Prentice Hall.
- Fernández-Collado, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Grande Esteban, I. (2012). *Marketing de los servicios*. Esic editorial.
- Greenberg, P. (2002). *CRM gestión de relaciones con los clientes*. España: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández-Collado, C. (1998). *Metodología de la investigación cuarta edición*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos De Marketing* . Prentice Hall .
- LAMB, HAIR, & Mc DANIEL. (2002). *Marketing*.
- Méndez Alvarez, C. E. (1995). *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. México: McGraw-Hill.
- Olamendi, G. (s.f.). *Diccionario de marketing*.
- Raypot, J., & Jarowsky, B. (2003). *e-Commerce*. México: Mc Graw Hill.
- Serna Gomez, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. 3r Editores.
- Siebel, T. (2001). *Principios del e-business*. EUA: Granica.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing (14a ed.)*. México: McGraw-Hill Companies Inc.

- Yoon, S., & Kim, J. (2001). *Is the internet more effective than traditional media? Factors affecting the choice of media*. EUA: Journal of advertising research.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). Marketing de los servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.

Webgrafía

- Colombia subió tres puestos en competitividad tecnológica.* (2011 de Septiembre de 2011). Recuperado el 22 de Marzo de 2015, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-subio-tres-puestos-competitividad-tecnologica>
- Comercio Electrónico, una tendencia de compra y venta que va en crecimiento.* (25 de Abril de 2014). Recuperado el 11 de Abril de 2015, de Cámara de comercio electrónico: <http://ccce.org.co/noticias/comercio-electronico-una-tendencia-de-compra-y-venta-que-va-en-crecimiento>
- En Tuluá, 450 personas fueron certificadas en el programa de Alfabetización Digital.* (21 de Agosto de 2014). Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de Centro virtual de noticias de la educación: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-344746.html>
- Portafolio.co.* (03 de Abril de 2014). Recuperado el 13 de Febrero de 2015, de <http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-comercio-electronico-colombia>
- Comportamiento empresarial.* (10 de Marzo de 2015). Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de Cámara de comercio de Tuluá: <http://www.camaratulua.org/index.php/comportamiento-empresarial>
- Angarita, G. (15 de Octubre de 2013). *Comercio Electrónico, el canal que está modificando los hábitos de compra.* Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de Cámara Colombiana de Comercio Electrónico: <http://ccce.org.co/noticias/comercio-electronico-el-canal-que-esta-modificando-los-habitos-de-compra>
- Contreras, J. (s.f.). *José A. Contreras.* Recuperado el 3 de Marzo de 2105, de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>
- DTI.* (s.f.). Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de <http://www.dti.gov.uk/industries/ecommunications/eBusiness.html>
- Forero Oliveros, G. (16 de Diciembre de 2014). *E-commerce cerrará el año con US\$4.350 millones.* Recuperado el Marzo de 2014, de La república: http://www.larepublica.co/e-commerce-cerrar%C3%A1-el-a%C3%B1o-con-us4350-millones_202661
- Internet World Stats.* (s.f.). Recuperado el Febrero de 2015, de <http://www.internetworldstats.com/>

Ramjee, P. (s.f.). *Ejemplos de negocios electrónicos (E-Businesses)*. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de eHow: http://www.ehowenespanol.com/ejemplos-negocios-electronicos-ebusinesses-info_113401/

Revista Robotiker. (s.f.). Recuperado el 12 de Feberero de 2015, de <http://revista.robotiker.com/>

Wen Jie, M. (2014). *Historia del e-business*. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de eHow: http://www.ehowenespanol.com/historia-del-ebusiness-sobre_87054/