

# Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white sans-serif font on a blue rectangular background.

## Beneficios en la reducción de costos por la implementación de una Sucursal Virtual de una empresa Mexicana dedicada a la fabricación y distribución de acumuladores automotrices

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

|               |                                                                                                   |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Item Type     | Article                                                                                           |
| Authors       | Suástegui Nava, Jorge;Abreu, J. L.                                                                |
| Publisher     | Spenta University Mexico                                                                          |
| Rights        | With permission of the license/copyright holder                                                   |
| Download date | 2026-07-13 22:52:50                                                                               |
| Link to Item  | <a href="http://hdl.handle.net/20.500.12424/171569">http://hdl.handle.net/20.500.12424/171569</a> |

## **Beneficios en la reducción de costos por la implementación de una Sucursal Virtual de una empresa Mexicana dedicada a la fabricación y distribución de acumuladores automotrices**

*(Benefits in the reduction of costs by implementation of a virtual branch of a Mexican firm dedicated to the manufacture and distribution of car batteries)*

**Suástegui Nava, Jorge y J. L. Abreu \***

**Resumen.** En este trabajo de investigación se presenta la experiencia de una empresa mexicana dedicada a la fabricación y distribución de acumuladores automotrices (Enertec México, S. de R. L. de C. V.), esta experiencia enfocada al uso de un portal de internet denominado Sucursal Virtual a través del cual se han orientado gran parte de sus operaciones de ventas y mercadotecnia, que a su vez han traído una serie de beneficios tangibles e intangibles. La investigación está basada en el método de estudio de casos a través de entrevistas a un grupo de expertos de dicha empresa.

**Palabras claves.** Sucursal Virtual, Comercio electrónico, costos administrativos, costos operativos, portal de internet, internet

**Abstract.** This investigation work is about a the experience of a Mexican company dedicated to the factory and distribution of automotive batteries (Enertec México, S. de R. L. de C. V.), this experience focused to the use of a internet portal denominated Virtual Branch through which great part of its operations of sales and marketing have been guided that in turn have brought a series of tangible and intangible benefits. The investigation is based on the method of study of cases through interviews to a group of experts of this company.

**Key words.** Virtual branch, eCommerce, administrative costs, operation costs, internet portal, internet

### **Introducción**

Actualmente las nuevas tecnologías están mas a la mano de cualquier empresa que lo que era hace algunos años; sin embargo, vemos que son pocas las que obtienen realmente una venta competitiva de esta tecnología. Los portales en internet es una excelente herramienta para que hasta una empresa pequeña se dé a conocer en todo el mundo, pero eso no es todo, hay que estar preparado para lo que los clientes a nivel mundial o local requieran tanto de productos como de servicios que esta empresa pueda ofrecer. Un paso mas adelante aún, son los portales denominados “Sucursales Virtuales”, portales a través de los cuales no solo se da a conocer el perfil de la empresa, sino que llegan a ofrecerse una cantidad de transacciones entre el cliente y la empresa que logra hacer un vínculo muy estrecho entre ambas partes, y los beneficios los hay en ambos sentidos, algunos de ellos muy tangibles como lo pueden ser la reducción de costos y otros intangibles como lo puede ser la propia satisfacción del cliente gracias a información oportuna que se le ofrece en las Sucursales Virtuales.

### **Planteamiento del problema**

Las Sucursales Virtuales son portales en internet que han ayudado mucho a mejorar la cercanía con los clientes, a través de estos portales se puede tener una comunicación

bidireccional entre clientes y las empresas proveedoras de productos y/o servicios. Actualmente, muchas empresas han implementado este tipo de plataformas con éxito y a decir de ellos, con beneficios tanto tangibles como intangibles.

En la presente investigación, se identificarán los beneficios en la reducción de los costos administrativos y operativos que la empresa Enertec México S. de R. L. de C. V. ha tenido en la implementación de su Sucursal Virtual, con el fin de analizar si es atractivo seguir manteniendo y mejorando esta plataforma.

### **Preguntas de investigación**

De acuerdo a nuestro planteamiento del problema podemos obtener las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Existe relación entre el incremento del uso de la Sucursal Virtual y la reducción de los costos administrativos y operativos?
2. ¿Existe relación entre las mejoras, en su funcionalidad y servicios, que ha tenido la Sucursal Virtual y la reducción de los costos administrativos y operativos; además de estar de acuerdo a las necesidades actuales de los clientes y la empresa?
3. ¿Cuáles son los costos administrativos y operativos que han sido beneficiados por el uso de la Sucursal Virtual?
4. ¿Cuáles son las causas que pueden motivar el uso de la sucursal virtual?
5. ¿Cuáles son las desventajas del uso de la Sucursal Virtual?

### **Objetivo de la investigación**

El objetivo de la presente investigación es identificar los costos administrativos y operativos que fueron disminuidos gracias a la implementación de una Sucursal Virtual en Enertec México S. de R. L. de C. V.

Esta identificación de costos y su relación con el uso de la Sucursal Virtual nos debe justificar si es conveniente seguir conservando y mejorando esta herramienta.

### **Justificación e importancia**

El apoyo de las nuevas tecnologías en el acercamiento de las empresas con sus clientes ha ayudado a que la relación entre ambas partes sea mas transparente y a su vez de un gran beneficio para las empresas. Sin duda que los portales de internet destinados al manejo de transacciones entre clientes y proveedores de productos y servicios es hoy en día un pilar muy importante para hacer intercambios comerciales y para facilitar las operaciones entre ambas partes.

En Enertec México, una empresa del grupo Johnson Controls Inc. (JCI) dedicada a la manufactura y distribución de baterías automotrices, gracias a un portal destinado

inicialmente a fortalecer la comunicación con el cliente, hoy en día este portal llamado Sucursal Virtual (SV) es el pilar fundamental para las transacciones con los clientes, principalmente aquellos que corresponden al mercado de reposición (mercado referido a refacciones) en donde Enertec México es el líder de este mercado con casi el 80% de participación de acuerdo a su departamento de mercadotecnia.

La SV ha crecido de manera muy importante en los últimos 6 años, iniciando como un portal para colocar pedidos hasta lo que es ahora, un portal en donde el cliente puede darle seguimiento a la situación de sus pedidos, aplicar sus pagos de acuerdo a su elección, comprar artículos promocionales, revisar noticias del ramo, descuentos, promociones, manejo de garantías, apoyos en donde él funciona como un tercer involucrado en ventas a otros clientes –modelo de operador logístico, el cual incluso ha ayudado a disminuir el capital de trabajo-, etc.

Todas estas funcionalidades dentro de la SV han apoyado para que no exista un departamento de Cuentas por Cobrar (CxC) con un gran número de personas ya que el cliente es quien paga y aplica este pago a las facturas que él seleccione. La fuerza de ventas es muy reducida ya que no levanta pedidos, el cliente puede colocarlos en la SV a través de sugerencias de acuerdo a su historial de ventas. El control de las promociones es muy confiable ya que no depende del criterio de la fuerza de ventas evitando criterios equivocados o deliberados. El departamento de Servicio al Cliente también es pequeño pero a su vez es capaz de dar respuestas rápidas utilizando la información ofrecida por la SV. Los costos de mensajería se han reducido ya que muchos de los documentos son subidos al portal y el cliente puede disponer de ellos en cualquier momento.

Debido a lo anterior, la SV siempre se ha mantenido en una mejora continua con la percepción de que ha dado muchos beneficios, pero es muy importante identificarlos para poder dimensionar el verdadero peso de esta herramienta como parte de la relación con los clientes.

### **Delimitación de la investigación**

Esta investigación se efectuará para identificar los beneficios en los costos operativos y administrativos que la Sucursal Virtual ha generado en la empresa Enertec México S. de R.L. de C.V. Este análisis se realizará dentro de los departamentos de ventas, mercadotecnia, finanzas e informática para poder tener distintos puntos de vista e identificar de una mejor manera los beneficios.

Con respecto al mercado nos enfocaremos a los clientes que corresponden al mercado de reposición, es decir, al de refacciones en donde esta empresa es el líder y además, en donde prácticamente el 100% de estos cliente usa la Sucursal Virtual.

### **Antecedentes de la investigación**

El comercio a través del internet sin duda que ha crecido en los últimos años, la mayoría de nosotros hemos visto que una gran cantidad de empresas que nos proveen productos y servicios cotidianos cuentan con una página de internet a través del cual podemos conocer mas de la misma empresa y de sus productos. Además, existen empresas que no sólo colocan páginas de internet informativas, sino portales a través de los cuales realizan varias operaciones con sus clientes tales como ventas, cobranza, quejas, reclamaciones de garantías, devoluciones, etc.

“Al 31 de diciembre de 2006 las compras en línea en América Latina y el Caribe con tarjetas Visa llegaron a US\$3,3 mil millones, representados en 55 millones de transacciones distribuidas en viajes, libros, discos compactos, discos de video, entretenimiento, servicios estatales, seguros, entre otros. En esta modalidad los mercados de mayor crecimiento se encuentran en Chile con un incremento del ciento por ciento, luego aparece Venezuela con 85%, y Argentina con 80%. En Brasil, este aumento está en el 70%, en la región andina en 65%, en México y el Caribe se observa 40% y 35 % respectivamente.

Las tasas de crecimiento del comercio electrónico en América Latina muestran aumentos anuales superiores al 50% en los últimos 4 años, y se mantiene la expectativa de crecer a tasas similares del 2006 al 2010. Estos crecimientos permiten afirmar que durante el 2005 las ventas en línea representaron más de US\$ 4,300 millones en la región, y se estima que para el 2010 superarán los US\$ 22,000 millones. Cabe destacar los casos de Venezuela (185%), México (104%) y Chile (100%), como países que experimentaron un mayor crecimiento en el 2005.

Todas las organizaciones deben ver la posibilidad de encontrar en el comercio electrónico una estrategia para mejorar la balanza comercial no solo en los mercados locales sino en los internacionales. Y será una estrategia de competencia de vital importancia en las economías globales. Las compañías podrán atender 24 horas al día, 7 días por semana. Producir, mercadear y distribuir productos y servicios en línea será una estrategia efectiva de negocios. La lealtad de los consumidores se medirá por el servicio cibernético con el que han sido atendidos. Los modelos de comercio-e serán los responsables del cambio de la economía tradicional de la oferta y la demanda. El acceso al Internet deber ser instantáneo y ofrecerá grandes oportunidades para el comercio – e. Aparecerán cadenas de ofertas virtuales, que sincronizarán a los productores con los consumidores en tiempo real.

Este camino apenas comienza y las preguntas acerca del Internet, del comercio electrónico y de la logística serán ¿Cuándo debo comenzar? (y no ¿debo hacer algo?; ¿por donde inicio? (y no ¿por qué debo hacer algo? y ¿Cómo debo hacerlo? Sólo así, la respuesta al cliente será oportuna en calidad, tiempo y costo” (SCIENTIA ET TECHNICA, 2007).

En esta investigación, se identificarán los beneficios reflejados en los costos administrativos y operativos que este tipo de portales ha generado y a su vez, analizar la conveniencia de seguir manteniendo este tipo de portales.

## **Acerca de la compañía Enertec México**

Enertec México, empresa manufacturera fundada en 1928 en Monterrey, Nuevo León., produce y comercializa productos especializados en la acumulación de energía y auto partes, como lo son: baterías automotrices, baterías marinas, baterías de moto y filtros.

En 1945 adquiere el nombre de Acumuladores Monterrey, en 1986 pasó a ser parte del GRUPO IMSA, cambiando su nombre al de Acumuladores Mexicanos, para 1999 ACUMEX se asocia con el Grupo Johnson Controls Inc. formando con esto el grupo de producción de baterías automotrices mas grande del mundo. Producto de este Join Venture nació Enertec México como firma internacional. Ya para el año 2004 se vendieron las acciones completas de Grupo IMSA al Grupo Johnson Controls formando por completo parte de este grupo en la División de Baterías Automotrices. Todos estos cambios han propiciado que internamente la empresa fuera sufriendo un gran proceso de cambio, y se fuera adaptando constantemente, adecuándose a cada uno de los requerimientos que se le fueron presentados en el momento, tanto estructuralmente, tecnológicamente y de personal en el transcurso de los años.

Maneja marcas nacionales como lo son LTH, LTH-HITEC, AMERICA, FULL POWER, CRONOS y DIENER y marcas extranjeras, VARTA, NATION WIDE, EVERSTART, DURALAST, OPTIMA, entre otras.

En los últimos años Enertec México ha vivido cambios radicales: sus productos han mejorado, sus plantas han introducido la mejor tecnología disponible para la fabricación de baterías y el volumen de ventas sigue creciendo.

Desde 2002, Enertec México forma parte de del grupo Johnson Controls Inc., con oficinas corporativas en la ciudad de Milwaukee , Wisconsin en los Estados Unidos de Norteamérica. Johnson Controls, es uno de los principales fabricantes de auto partes en el mundo.

## **Ventajas competitivas**

Aunque la calidad no es una ventaja competitiva en la industria automotriz sino un requisito, Enertec se expresa al mercado a través de garantías de hasta 60 meses, como la empresa líder en tecnología, calidad y servicio.

La línea de transporte propia con la que cuenta, es más rentable si la comparamos con líneas de transportes que se especializan en ese negocio y que son proveedores de Enertec.

Los esfuerzos se enfocan en generar ventajas derivadas del conocimiento de los procesos de fabricación y diseño, así como las economías de escala que resultan de manejar altos volúmenes en un número limitado de productos. La disminución en la gama de productos fabricados se compensa con el aumento en volumen, buscando contratos a nivel global.

Una ventaja competitiva es sin duda el desarrollo de portales en Internet que aunque podrían identificarse como de consulta general de productos están internamente ligados a otros portales de las marcas propias; así tenemos por ejemplo:

- [www.autobaterias.com](http://www.autobaterias.com)
- [www.filtros.com](http://www.filtros.com)

Ambos sitios ligan a otros portales mas específicos:

- [www.lth.com.mx](http://www.lth.com.mx)
- [www.redlth.com.mx](http://www.redlth.com.mx)
- [www.enertec.com.mx](http://www.enertec.com.mx)

El portal de Internet llamado “La Sucursal Virtual” es una ventaja que permite al cliente colocar su pedido, darle seguimiento, consultar su estado de cuenta, tener acceso a boletines informativos, promociones, información en general, etc.; sin importar día y hora, está disponible todo el tiempo. Los pedidos colocados pueden ser surtidos en 24 horas después de su colocación.

Enertec cuenta con una gerencia específica para el desarrollo de los clientes del mercado de repuesto, esta gerencia cuenta con personal en campo que capacita a los clientes en técnicas básicas de negocio (contabilidad, logística, inventarios, atención a clientes, etc.); además, se han hecho convenios con empresas de servicios para que proporcionen las mismas tarifas hacia sus clientes (Telmex, HP, Dell, etc.); se han conseguido becas para que los dueños de los negocios puedan terminar sus estudios profesionales o de postgrado; se han conseguido descuentos en equipo de reparto a través de Ford para equipar con nuevas unidades a sus negocios. Todo esto con la finalidad que el cliente piense mas de una vez el irse con la competencia.

## **Marco teórico**

### **Internet, intranet y extranets**

La comunicación electrónica ha tenido lugar en las empresas a través de las Intranets y las Extranets. Las Intranets se definen como las redes electrónicas entre las diversas áreas y oficinas de una misma empresa, han sido desarrolladas por empresas internacionales con el fin de facilitar sus negociaciones internas a nivel mundial. Asimismo las Extranets conectan a proveedores y usuarios a través de sistemas electrónicos los cuales sólo pueden tener acceso las partes que dichos sistemas reconocen permitiendo la realización de transacciones e intercambio de información (Macías, 2005).

En un período de tiempo muy reducido se han sucedido una gran cantidad de cambios en las tecnologías de la comunicación (Macías, 2005). Si hacemos referencia al estudio realizado por Cotec (1999) sobre Internet y comercio electrónico leemos “Internet permite al comerciante una presencia global en el mercado, un acortamiento del ciclo de compras y

la automatización de gran parte de los procesos. Sus efectos principales son la mejora de la calidad, reducciones de los costos y una competencia más perfecta, efectos que finalmente quedarán reflejados en los precios”. Incluso hay autores que afirman que la Red es algo más que un nuevo medio de comunicación, también es un nuevo medio para el comercio (Schwartz, 1997:98).

En la actualidad es posible referirse a Internet como un Entorno Mediado por Ordenador “Computer Mediated Environment” (Hoffman y Novak, 1996), identificado como tal denominación al conjunto de medios electrónicos constituido por una red de ordenadores y constituyendo un entorno electrónico en el que confluyen tanto sectores públicos como privados, y por donde fluye información que permite el intercambio de bienes (tangibles e intangibles).

Desde el descubrimiento de Internet como instrumento de comunicación el medio ha entrado a formar parte de la estrategia de las empresas. Internet ha sido objeto de diversas aplicaciones en el ámbito empresarial: sirve como medio publicitario donde las empresas insertan sus campañas, como canal de distribución de productos y como fuente de información. La aplicación de Internet al desarrollo de la estrategia empresarial en sus diferentes vertientes es una práctica que se ha dado en llamar comercio electrónico (Macías, 2005). En esencia, el valor añadido de Internet reside en su capacidad de contribuir a la reducción de los costos asociados a la comunicación y a la transacción (Boyd y Spekman, 2001; De Boer et al., 2002). Internet permite el acceso a una gran cantidad de información con unos costos menores, en tiempo y en dinero, que con otros medios (Boyle y Alwitt, 1999; Min y Galle, 1999; Tang et al., 2001), y ello dentro y fuera de la organización. En el interior de la empresa, el desarrollo de la intranet puede agilizar sobremanera la transmisión de la información entre sus miembros (Goles y Hirschheim, 1997; Curry y Stancich, 2000; Osmonbekov et al., 2002). Fuera de la organización, más allá de su papel como fuente de información, la red contribuye a estrechar las relaciones entre empresas (Anandarajan et al., 1998; Boyle y Alwitt, 1999; Boyd y Spekman, 2001; Rao, 2002). En este sentido, al amparo de Internet se han desarrollado los mercados electrónicos, donde confluyen compradores y vendedores de distintos productos (Tang et al., 2001; Panti, 2003). En definitiva, a través de la adopción de las herramientas de comercio electrónico Business to Business (B2B) las empresas intentan conseguir una ventaja competitiva sostenible mediante el incremento en la eficacia y eficiencia de sus comunicaciones y transacciones (Walsh y Godfrey, 2000; Kalakota et al., 2001; Lee et al., 2003).

### **El comercio electrónico**

Al comercio electrónico se le atribuyen numerosas ventajas entre las que destacan las ganancias potenciales derivadas de la eliminación de intermediarios y el trato directo entre compradores y vendedores. Sin embargo, la eficiencia de las transacciones no pasa únicamente por la reducción de costos de búsqueda y comunicación entre las partes concurrentes en la transacción sino que es necesario superar los problemas derivados de la información asimétrica sobre las características de los productos, para lo cual la presencia de intermediarios puede seguir siendo necesaria (Rodríguez, N. et al; 2003).



Nadie duda, en pleno comienzo del siglo XXI, de la imparable evolución que han tenido en los últimos años las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y su incorporación, con los consabidos beneficios, a todos los procesos de la empresa, propiciada por tres aspectos básicos: primero, el fuerte descenso del costo de procesar y almacenar información por medio de ordenadores; segundo, la disminución en el costo de enviar información a través de redes físicas; tercero, la invención, a principios de los años noventa, de software fácilmente utilizable en la visualización, edición y envío de documentos a través de Internet. Todo ello convierte a esta “red de redes” en una poderosa herramienta para distribuir información (Salas Fumás, 2001, p. 4), favoreciendo el desarrollo de un nuevo sistema de comercio, válido tanto para empresas como para consumidores, que es el comercio electrónico, y cuya principal diferencia con el comercio tradicional es la utilización de un medio electrónico para llevar a cabo la transacción (Rodríguez, N. et al; 2003).

En un sentido amplio, podemos definir comercio electrónico, como cualquier forma de transacción o de intercambio de información comercial basada en la transmisión de datos sobre redes de comunicación como Internet (Vázquez y Berrocal, 2000), o dicho de otra forma, podemos entender comercio electrónico (o eCommerce) como el último tipo de comercio basado en la interacción entre el consumidor y el vendedor/productor a través de nuevas tecnologías como Internet, WAP, TV Web... (Burgos y De-León, 2001).

El comercio electrónico es el uso de la tecnología de Internet para realizar o ampliar las transacciones y las relaciones empresariales (B2B), tanto en la parte de proveedores, procesos internos, o en la parte del consumidor (B2C) (Pérez-Soltero Alonso, Leyva-Arroyo Gilberto, 2002).

El comercio B2B está enfocado a todas las actividades relacionadas con la compra de materias primas, productos semi-elaborados y productos terminados, mientras que el B2C está enfocado a la venta de productos y/o servicios con el cliente final. Un sitio Web orientado a B2C, generalmente cuenta con los siguientes elementos fundamentales: Nombre y giro de la empresa, fotos y descripción detallada de los productos que ofrece, precios, formularios que permiten hacer el pedido, proporcionar los datos del cliente para la entrega del producto y capturar el número de tarjeta de crédito. Con estos elementos en la página de la empresa, el posible comprador navega en el sitio hasta que selecciona el/los productos de su agrado y realiza la compra proporcionando todos sus datos, incluyendo su número de tarjeta de crédito (Pérez, 2000).

Para Vinton Cerf, considerado uno de los padres de esta red de redes, el fenómeno en que se ha llegado a convertir Internet, es comparable con una nueva fiebre del oro de la que es prácticamente imposible permanecer inmune. En sus propias palabras “estamos al borde de una fiebre del oro en Internet y no sé si recuerdan cómo es el fenómeno, pero la forma en que la gente gana dinero en esas fiebres de oro no es buscándolo, la forma en que lo hacen es vendiendo picos y palas a la gente que lo está buscando”. Y esta fiebre no parece tener intensiones de mermar su impacto, según el mismo Cerf, para el presente año (2002), se estima que el valor de las transacciones en Internet excederá los trescientos mil millones de

dólares, lo cual es equivalente al 1% del Producto Interno Bruto mundial estimado para el 2002 (Pérez-Soltero Alonso, Leyva-Arroyo Gilberto, 2002).

Para que una empresa tenga condiciones para vender sus productos a través de Internet, el producto debe poder llegar a manos del cliente ya sea por mensajería o por Internet, el costo de este envío debe ser menor que el costo del producto, el producto debe poder venderse sin una entrevista personal con el cliente y que los clientes potenciales deben tener acceso a Internet (Leyva, 2001).

Lo que sí está claro es que, tanto en esta definición como en cualquier otra, no sólo se está haciendo referencia a la actividad de hacer una compra o una venta usando las nuevas tecnologías, sino que también se incluyen las actividades anteriores (publicidad de los productos, búsqueda de información, etc.) y posteriores (servicios postventa, reclamaciones, etc.) a la venta (Lucking-Reiley y Spulber, 2000).

Los datos de que disponemos parecen confirmar esta nueva opción de hacer negocios. Así, por ejemplo, en los Estados Unidos (tan solo en un año) pasó de 109 millones de dólares en 1999 a 251 millones de dólares en el 2000 (*Forrester Research Report*, “eMarketplaces Boost B2B Trade”, 2000).

. Para el presente año se espera que el 93% de las firmas estadounidenses tengan parte de sus ventas centradas en Internet. Aunque las firmas norteamericanas están consideradas como los líderes mundiales en el e-business, este fenómeno no es ajeno al resto de las economías. Prueba de ello es que para ese mismo período el crecimiento esperado para las empresas europeas ha sido de más del 300% (Amit y Zott, 2001).

Así pues, todos los datos parecen confirmar que estos primeros inicios del siglo XXI supondrán la irrupción con fuerza de negocios conducidos a través de Internet (en clara alusión al e-Business), introduciendo nuevos caminos en la creación de riqueza (Amit y Zott, 2001; Hitt, Ireland, Camp y Sexton, 2001) de los que se derivan numerosas ventajas asociadas al uso de las nuevas tecnologías. En este sentido, son numerosos los trabajos, tanto de carácter teórico como empírico que analizan las ventajas que puede encontrar la empresa en Internet, centrados básicamente en cuatro grandes grupos: mejoras en el área comercial y en la gestión de las relaciones con los clientes (incremento de las ventas, fidelidad de los clientes, captación de nuevos clientes, posibilidad de acceso a mercados dispersos geográficamente, expansión internacional, disminución de los costos, incremento de los márgenes comerciales, aumento de los beneficios, etc.), mejoras de los procesos de la empresa (reingeniería de procesos, procesos más eficientes y eficaces con la consiguiente reducción de costos y disminución en los tiempos, aumento de la productividad y flexibilidad, etc.), aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio (irrupción de nuevos modelos de negocio como los denominados marketplaces, creación de comunidades, e-shop, etc.) y el desarrollo de nuevas ventajas competitivas (disminución de la cadena de distribución, liderazgo en Internet, desarrollo de know how, etc.) (Rodríguez, N. et al; 2003).

## **Los costos de transacción**

Ahora bien, a pesar de todas las ventajas arriba mencionadas derivadas de la aplicación de las TIC, encontramos que el desarrollo del e-Business está pendiente de que las empresas puedan superar con éxito todo un conjunto de dificultades o trabas que en cierta medida frenan ese auge, especialmente en lo que se refiere a aquellos sectores en los que la calidad de los productos y su comprobación visual es muy importante para el comprador, donde los costos de transacción son mucho mayores (Rodríguez, N. et al; 2003). A este respecto y refiriéndonos a lo que denominamos comercio tradicional, ya en 1979 Williamson comprobó cómo los costos de transacción son mayores para productos diferenciados o idiosincrásicos. Para estos casos, y suponiendo que el mercado es eficiente, excepto por la presencia de costos de transacción, la ventaja competitiva pasará a mano de aquellos operadores con costos de transacción más bajos, siendo éstos función del volumen de ventas, de la eficiencia de su información, de los sistemas de procesamiento de las transacciones y del volumen total de éstas (Grant, 1996, p. 204).

De forma general podemos decir que las innovaciones en comercio electrónico buscan reducir los costos de operación de compra-venta antes, durante y después de la transacción.

En un sentido amplio es lógico pensar que antes de la transacción, la tecnología de Internet permite reducir los costos de búsqueda de compradores y vendedores, y los de realizar comparaciones de precios y productos. Los costos de búsqueda pueden representar una parte muy importante del valor de los productos, sobre todo en compras pequeñas.

Durante la transacción, el comercio electrónico permite reducir el costo de comunicación entre las partes, sobre todo de la transacción.

Finalmente, después de la transacción, el comercio electrónico permite reducir los costos de comunicación, supervisar la ejecución del contrato y confirmar la recepción de las mercancías (Rodríguez, N. et al; 2003).

## **Ventajas y desventajas del comercio electrónico**

Muy sintéticamente anotamos a continuación una serie de ventajas y desventajas estimadas por los expertos respecto al e-Business aplicado en el sistema de gestión empresarial.

### **Ventajas**

De acuerdo a Colom (2001) como conjunto de ventajas tenemos:

- *Mejor Administración de la Información.* Permite acercarse al objetivo de reporte y análisis de ventas en tiempo real. Posibilita mejoras en producción, inventario y distribución; sincronización de las funciones de Marketing y Ventas.

- *Mayor nivel Relacional y de Integración de Clientes y Proveedores.* Pueden lograr un mejor entendimiento de las necesidades del negocio, del conocimiento de los clientes y lograr el estímulo para obtener mejores niveles de performance.
- *Channel Partnership.* Los que acceden a canales, portales o webs pueden beneficiarse teniendo disponibles los P/S requeridos en el momento adecuado, al precio justo y conociendo la manera más eficiente de comercializarlo.
- *Menores Costos de Transacción.* Las transacciones tienen menor costo, debido a que se reduce la necesidad y complejidad de los sistemas de captura de datos y análisis.
- *Más fácil Comprensión o Entendimiento del Mercado y de los Clientes.* Las empresas pueden automáticamente extraer información sobre clientes y sus comportamientos. Dado que cada uno de los pasos de un visitante a la Web puede ser rastreado, pueden tener en tiempo real un feedback de la efectividad de su Webstore. Esta información es almacenada junto con la transacción, posibilitando nuevos mecanismos para predecir tendencias de mercado, cambios de gustos de clientes, etc.
- *Mayor Cobertura territorial o geográfica.* Los sitios pueden ser visitados desde cualquier lugar, en cualquier momento, otorgándole a las empresas la posibilidad de extender la cobertura geográfica de sus mercados sin sacrificar la calidad de servicio.
- *Mayores Posibilidades de Cooperación y Colaboración.* Las empresas buscan nuevos clientes y nuevos negocios. Las empresas que invierten en e-Business pueden lograr objetivos de cooperación o colaboración con otras empresas o intermediarios, pudiendo ampliar sus ventas.
- *Servicios al Cliente. Permite aumentar y mejorar el nivel de servicios mediante el contacto directo con los clientes.* No sustituye al trato humano directo, pero aporta un gran valor agregado, posible durante 24 horas al día. Mejorar los servicios al cliente se traduce en más clientes satisfechos y más clientes fieles. En el contexto de Internet es simplemente una diferencia de escala. Permite ofrecer un servicio personalizado a millones de clientes.
- *Desintermediación de cadenas de valor redundantes.* Permite eliminar intermediarios (desintermediación), llegando de manera directa al cliente (Marketing Directo).
- *Creación de negocios reintermediados.* En algunas ocasiones podemos plantear la reintermediación ofreciendo productos complementarios de otras empresas.
- *Mejora de la estacionalidad y de la rotación de los productos.* Las características de la oferta continua de Internet a todas las partes del mundo donde pueda haber una persona (cliente) conectada, permite mitigar efectos de estacionalidad y aumentar la rotación de los productos.
- *Aumento en la productividad.* Se pueden encontrar sinergias y aspectos de mejora organizacional (INTERNET e INTRANET) que redunden para la obtención de una mejora de la Productividad.

## Desventajas

Como serie de desventajas según Colom (2001) tenemos las siguientes:

- Las nuevas tecnologías existentes y emergentes, las redes de sistemas operativos, plataformas y demás tecnologías dispares que existen, hacen que el e-Business haga el negocio más complejo, e incluso un obstáculo casi insalvable para algunas empresas que se les hace difícil o caro el acceso a tales tecnologías. Aunque pueda pensarse en un Middleware o un Standardware no hay soluciones unitarias que abarquen todas las posibilidades.
- La influencia de Internet frecuentemente fuerza a las empresas a explorar nuevos modelos de negocios (por ejemplo, usando ventas directas en vez de utilizar canales de distribución). A esto se añade la ansiedad que provoca en los negocios lo impredecible tanto del aspecto técnico, como de las posibilidades de futuro, el goodwill planteado, etc. En general, se hace necesario un nivel formativo especializado para los operantes en estas tecnologías.
- Este medio, además, presenta actualmente los siguientes problemas:
  - ♦ financieros, tales como: tarifas, tributación local e internacional, y la gestión del dinero electrónico;
  - ♦ legales, tales como: un Código Comercial uniforme, protección a la propiedad intelectual, privacidad, y seguridad;
  - ♦ de acceso al mercado, tales como: infraestructura de telecomunicaciones y tecnología de información, regulación del contenido, y estándares técnicos;
  - ♦ procesos comerciales y gestión; que actualmente son más importantes que los tecnológicos, pues las organizaciones no pueden limitarse a aplicar nuevas tecnologías a formas antiguas de hacer negocios;
  - ♦ la empresa puede perder rápidamente competitividad si elige las estrategias de e-Business equivocadas.

## Sistema de hipótesis

### Hipótesis general

H(0).- El incremento en el uso de los portales como lo es una sucursal virtual está relacionada con la reducción de los costos administrativos y operativos de la empresa.

## **Hipótesis nula**

H(n).- El incremento en el uso de los portales como lo es una sucursal virtual no está relacionada con la reducción de los costos administrativos y operativos de la empresa.

## **Hipótesis específicas**

H(1).- Cuando se incrementa el uso de la SV, los costos administrativos y operativos disminuyen. Algunos costos que pueden ser mejorados están relacionados con las operaciones que el mismo cliente hace a través de la Sucursal Virtual y que en el pasado se hacían dentro de la misma empresa.

H(2).- Dado que se incrementa el uso de la SV por parte de los clientes, el servicio proporcionado a ellos no puede ser el mismo sin la SV.

H(3).- La continuidad en las mejoras de la funcionalidad y servicios que ofrece la SV se refleja y ayuda en la reducción de costos; además, la SV está de acuerdo a las necesidades actuales de los clientes y la empresa.

H(4).- Los incentivos económicos, los beneficios en el servicio y la confiabilidad de la información aunado el fácil uso, son causas que motivan la utilización de la SV por parte de los clientes.

H(5).- La Sucursal Virtual tiene la desventaja que los clientes deben contar con cierto grado de actualización tecnológica que probablemente no todos lo tengan. Además, el mantener a la SV puede ser considerado que aumenta los costos operativos y administrativos.

H(6).- Portales como la SV ayudan primeramente a reducir los costos relacionados con el capital de trabajo; en segundo lugar reducen los costos gracias a la estandarización de procesos y criterios; por último, reducen costos operativos y administrativos ya que se transfieren funciones a los clientes.

## **Sistema de variables**

### **Variables independientes**

- Capacidad tecnológica, se refiere a la capacidad de los clientes para tener acceso a la Sucursal Virtual
- Operaciones generales del cliente a través de la Sucursal Virtual
- Integración de nuevas funcionalidades a la Sucursal Virtual
- Operaciones transaccionales del cliente a través de la Sucursal Virtual
- Confiabilidad de la información en la Sucursal Virtual

## **Variables dependientes**

- Uso de la Sucursal Virtual por parte de los clientes
- Costos Operativos
- Costos Administrativos

## **Marco Metodológico**

### **Diseño y tipo de la investigación**

Se aplicará el “método de estudio de casos” como procedimiento de análisis de la realidad ya que este método es esencialmente activo y aplicable en los campos donde se trata de combinar eficientemente la teoría y la práctica (Pérez,2004).

Para Wiersma y Jurs (2005) el estudio de caso es el examen detallado de “algo”: un evento específico, una organización, un sistema educativo, por ejemplo. En términos de Williams, Grinnell y Unrau (2005), el estudio de caso se concentra en una unidad de análisis. Yin (2003) señala que un estudio de caso es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.

La clasificación del tipo de la presente investigación es esencialmente “Cualitativa” ya que consiste en una serie de descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Además, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son expresadas por ellos mismos. Sin embargo, conjuntamente se utilizarán herramientas del método cuantitativo para que ambos métodos (cualitativo y cuantitativo) se complementen en el análisis de la realidad estudiada (Pérez, 2004).

Además, también esta investigación es tipo “Correlacional” porque tiene como propósito evaluar la relación que existe entre las variables definidas. En este caso la relación entre el uso de la Sucursal Virtual, la integración de nuevas funcionalidades y la reducción de costos operativos y administrativos.

### **Población**

Dentro de la empresa no todas las áreas están relacionadas con la plataforma de Sucursal Virtual son sólo las áreas de Ventas, Mercadotecnia, Cuentas por Cobrar, Contabilidad e Informática quienes tienen una operación constante con este portal. Por lo tanto vamos a considerar a estas cinco áreas como nuestra población.

### **Muestra**

La muestra de esta investigación estará determinada por un grupo de expertos en cada una de las áreas de nuestra población distribuidos de la siguiente manera:

| ÁREA               | NÚMERO DE EXPERTOS |
|--------------------|--------------------|
| Ventas             | 3                  |
| Mercadotecnia      | 3                  |
| Cuentas por Cobrar | 1                  |
| Contabilidad       | 2                  |
| Informática        | 2                  |

### Técnicas de recolección de datos

La técnica que se utilizará en la recolección de los datos será un cuestionario tipo Likert que consistirá de 17 ítems los cuales serán medidos bajo la siguiente escala:

|                                |          |
|--------------------------------|----------|
| Completamente de acuerdo       | 4 puntos |
| De acuerdo                     | 3 puntos |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 0 puntos |
| Completamente en desacuerdo    | 1 punto  |
| En desacuerdo                  | 2 puntos |

Además; se utilizó una escala jerárquica por opción múltiple para un solo ítem.

El cuestionario se diseñó de la siguiente manera:

Los ítems 1 al 4 miden la relación entre en uso de la SV y la reducción de los costos administrativos y operativos.

Los ítems 5 al 8 corresponden a la relación entre las mejoras de la SV, su uso y a reducción de costos.

Los ítems 9 al 12 corresponden a determinar las causas que motivan el uso de la SV.



Los ítems **13** al **17** corresponden a determinar las desventajas del uso de la SV.

El ítem **18** corresponde a determinar cuáles son los costos que se han reducido gracias al uso de la SV.

### **Métodos de procesamiento y análisis de datos**

Después de ser recolectada la información de la muestra a través del cuestionario, se procederá con la tabulación y procesamiento de los datos mediante el uso del *Excel*. Posteriormente, teniendo los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, se someterá al análisis concienzudo para finalizar con el juicio de aceptar o rechazar las hipótesis planteadas.

### **Procedimiento de la investigación**

La **tabla 3** corresponde a los primeros cuatro ítems con respecto a la relación entre el uso de la SV y la reducción de los costos administrativos y operativos. Se utilizó la puntuación definida para el cuestionario tipo Likert de acuerdo a las repuestas de los once encuestados y así obtener un puntaje y promedio por cada concepto contestado. En la **tabla 4** están reflejados los porcentajes del total de los conceptos de los primeros cuatro ítems.

La **tabla 5** corresponde a los ítems 5, 6, 7 y 8 con respecto a la relación entre las mejoras de la SV, su uso y la reducción de costos. Se utilizó, de igual manera, la puntuación definida para el cuestionario tipo Likert de acuerdo a las repuestas de los once encuestados y así obtener un puntaje y promedio por cada concepto contestado. En la **tabla 6** están reflejados los porcentajes del total de los conceptos de los ítems 5, 6, 7 y 8.

La **tabla 7** corresponde a los ítems 9, 10, 11 y 12 con respecto a la determinación de las causas que motiva en uso de la Sucursal Virtual. Se utilizó también la puntuación definida para el cuestionario tipo Likert de acuerdo a las repuestas de los once encuestados y así obtener un puntaje y promedio por cada concepto contestado. En la **tabla 8** están reflejados los porcentajes del total de los conceptos de los ítems 9, 10, 11 y 12.

La **tabla 9** corresponde a los ítems 13, 14, 15, 16 y 17 con respecto a la determinación de las desventajas del uso de la Sucursal Virtual. Se utilizó también la puntuación definida para el cuestionario tipo Likert de acuerdo a las repuestas de los once encuestados y así obtener un puntaje y promedio por cada concepto contestado. En la **tabla 10** están reflejados los porcentajes del total de los conceptos de los ítems 13, 14, 15, 16 y 17.

La **tabla 11** corresponde al ítem 18 con respecto a la determinación de los costos que se han reducido gracias al uso de la Sucursal Virtual. En esta tabla se tabulan las respuestas de cada uno de los sujetos para determinar los tres elementos mas importantes de acuerdo a una escala jerárquica. En la **tabla 12** están reflejados los porcentajes del total de los conceptos del ítem 18 en base a su escala jerárquica.

## Resultados y Discusión

### Estadística de los datos obtenidos

En la **tabla 1** se presenta los resultados obtenidos del análisis estadístico descriptivo donde se reflejan los valores mínimos y máximos, las medias, desviaciones estándar y moda de los ítems 1 al 17.

| Ítem | n  | Valor Mínimo | Valor Máximo | Media | Desviación Estándar | Moda |
|------|----|--------------|--------------|-------|---------------------|------|
| 1    | 11 | 3            | 4            | 3.82  | 0.40                | 4    |
| 2    | 11 | 3            | 4            | 3.73  | 0.47                | 4    |
| 3    | 11 | 0            | 4            | 3.45  | 1.21                | 4    |
| 4    | 11 | 0            | 2            | 1.27  | 0.65                | 1    |
| 5    | 11 | 3            | 4            | 3.55  | 0.52                | 4    |
| 6    | 11 | 3            | 4            | 3.82  | 0.40                | 4    |
| 7    | 11 | 3            | 4            | 3.91  | 0.30                | 4    |
| 8    | 11 | 0            | 4            | 3.18  | 1.17                | 3    |
| 9    | 11 | 0            | 4            | 2.09  | 1.58                | 3    |
| 10   | 11 | 3            | 4            | 3.55  | 0.52                | 4    |
| 11   | 11 | 0            | 4            | 3.00  | 1.10                | 3    |
| 12   | 11 | 0            | 4            | 3.36  | 1.21                | 4    |
| 13   | 11 | 0            | 4            | 3.45  | 1.21                | 4    |
| 14   | 11 | 1            | 2            | 1.55  | 0.52                | 2    |
| 15   | 11 | 0            | 3            | 1.55  | 0.82                | 2    |
| 16   | 11 | 0            | 4            | 2.91  | 1.51                | 4    |
| 17   | 11 | 3            | 4            | 3.91  | 0.30                | 4    |

**Tabla 1.- Resultados del análisis estadísticos (ítems 1 al 17)**

En la **tabla 2** se presenta los resultados obtenidos del análisis estadístico descriptivo donde se reflejan los valores mínimos y máximos, las medias, desviaciones estándar y moda del ítem18 y sus opciones.

| Ítem 18 | n | Valor<br>Mínimo | Valor<br>Máximo | Media | Desviación<br>Estándar | Moda |
|---------|---|-----------------|-----------------|-------|------------------------|------|
| a       | 6 | 1               | 3               | 2.67  | 0.82                   | 3    |
| b       | 3 | 1               | 3               | 2.00  | 1.00                   |      |
| c       | 5 | 1               | 2               | 1.20  | 0.45                   | 1    |
| d       | 7 | 1               | 2               | 1.43  | 0.53                   | 1    |
| e       | 1 | 3               | 3               | 3.00  |                        |      |
| f       | 1 | 3               | 3               | 3.00  |                        |      |
| g       | 0 | 0               | 0               |       |                        |      |
| h       | 0 | 0               | 0               |       |                        |      |
| i       | 4 | 2               | 3               | 2.50  | 0.58                   | 3    |
| j       | 0 | 0               | 0               |       |                        |      |
| k       | 0 | 0               | 0               |       |                        |      |
| l       | 6 | 1               | 3               | 2.00  | 0.63                   | 2    |

Tabla 2.- Resultados del análisis estadísticos (Ítem 18)

## Análisis y Discusión de Datos

### A) Relación entre el incremento del uso de la SV y la reducción de los costos administrativos y operativos.

#### 1. Incremento del uso de la SV por parte de los clientes.

De acuerdo a los estudios, los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que ha habido un incremento del uso de la sucursal virtual por parte de los clientes (Tabla 3).

Por otra parte, según los resultados obtenidos el 82% de los encuestados está completamente de acuerdo y un 18% está de acuerdo en cuanto a que ha habido un incremento del uso de la sucursal virtual por parte de los clientes (Tabla 4).

#### 2. La disminución de los costos administrativos y operativos en los últimos 6 años.

Los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que ha habido una disminución de los costos administrativos y operativos en los últimos 6 años (Tabla 3).

Por otra parte, según los resultados obtenidos el 73% de los encuestados está completamente de acuerdo y un 27% está de acuerdo en cuanto a que ha habido una disminución de los costos administrativos y operativos en los últimos 6 años (Tabla 4).

#### 3. Existen funciones que en pasado se hacían dentro de la empresa y actualmente son realizadas por los clientes.

Los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que existen funciones que en pasado se hacían dentro de la empresa y actualmente son realizadas por los clientes (Tabla 3).

Por otro lado, según los resultados obtenidos el 73% de los encuestados están completamente de acuerdo; un 18% está de acuerdo y un 9% está ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a que existen funciones que en pasado se hacían dentro de la empresa y actualmente son realizadas por los clientes (Tabla 4).

#### 4. *El servicio hacia los clientes puede ser el mismo sin la SV.*

La mayoría de los encuestados manifestaron estar completamente en desacuerdo que el servicio proporcionado a los clientes puede ser el mismo sin la SV (Tabla 3).

Por otra parte, según los resultados obtenidos el 55% de los encuestados están completamente en desacuerdo; un 36% está en desacuerdo y un 9% está ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a que el servicio hacia los clientes puede ser el mismo sin la SV (Tabla 4).

| Sujeto   | Ítem |      |      |      |
|----------|------|------|------|------|
|          | 1    | 2    | 3    | 4    |
| 1        | 4    | 4    | 0    | 1    |
| 2        | 4    | 4    | 3    | 0    |
| 3        | 3    | 3    | 4    | 1    |
| 4        | 4    | 4    | 4    | 1    |
| 5        | 4    | 4    | 4    | 2    |
| 6        | 4    | 4    | 4    | 1    |
| 7        | 4    | 3    | 3    | 2    |
| 8        | 3    | 3    | 4    | 2    |
| 9        | 4    | 4    | 4    | 1    |
| 10       | 4    | 4    | 4    | 2    |
| 11       | 4    | 4    | 4    | 1    |
| Total    | 42   | 41   | 38   | 14   |
| Promedio | 3.82 | 3.73 | 3.45 | 1.27 |

Tabla 3. Relación entre el incremento del uso de la SV y la reducción de los costos administrativos y operativos.

| Ítem                                                                                                           | Completamente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Completamente en desacuerdo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|--------------------------------|---------------|-----------------------------|
| 1.- Se ha incrementado el uso de la SV por parte de los clientes en los últimos 6 años                         | 82%                      | 18%        | 0%                             | 0%            | 0%                          |
| 2.- Los costos administrativos y operativos han disminuido en los últimos 6 años                               | 73%                      | 27%        | 0%                             | 0%            | 0%                          |
| 3.- Existen funciones que en el pasado se hacían dentro de la compañía y ahora son realizadas por los clientes | 73%                      | 18%        | 9%                             | 0%            | 0%                          |
| 4.- El servicio proporcionado a los clientes puede ser el mismo sin la SV                                      | 0%                       | 0%         | 9%                             | 36%           | 55%                         |

Tabla 4. Porcentajes de respuestas sobre la relación entre el incremento del uso de la SV y la reducción de los costos administrativos y operativos.

## **B) Relación entre las mejoras de la SV, su uso y a reducción de costos.**

### **5. *La continuidad en las mejoras de la funcionalidad y servicios que ofrece la SV***

La mayoría de los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que la SV ha sido mejorada continuamente en su funcionalidad y servicios que ofrece (Tabla 5).

En los resultados que se obtuvieron, el 55% de los encuestados están completamente de acuerdo y un 36% está de acuerdo que la SV ha sido mejorada continuamente en su funcionalidad y servicios que ofrece (Tabla 6).

### **6. *Las mejoras a la SV han ayudado al cliente.***

Los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que las mejoras a la SV han ayudado al cliente (Tabla 5).

En los resultados que se obtuvieron, el 82% de los encuestados están completamente de acuerdo y un 18% está de acuerdo que las mejoras a la SV han ayudado al cliente (Tabla 6).

### **7. *Las mejoras a la SV han ayudado a la compañía en la reducción de sus costos.***

En su gran mayoría los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que las mejoras a la SV han ayudado a la compañía en la reducción de sus costos (Tabla 5).

En los resultados que se obtuvieron, el 91% de los encuestados están completamente de acuerdo y sólo un 9% está de acuerdo que las mejoras a la SV han ayudado a la compañía en la reducción de sus costos (Tabla 6).

### **8. *La SV está acorde a las necesidades actuales de los clientes y la empresa.***

Los encuestados manifestaron estar divididos entre estar completamente de acuerdo y en estar de acuerdo que la SV está de acuerdo a las necesidades actuales de los clientes y la empresa (Tabla 5).

En los resultados que se obtuvieron, el 45.5% de los encuestados están completamente de acuerdo; un 45.5% está de acuerdo y un 9% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que la SV está acorde a las necesidades actuales de los clientes y la empresa (Tabla 6).

| Sujeto          | Ítem        |             |             |             |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                 | 5           | 6           | 7           | 8           |
| 1               | 3           | 3           | 3           | 0           |
| 2               | 3           | 3           | 4           | 3           |
| 3               | 3           | 4           | 4           | 3           |
| 4               | 4           | 4           | 4           | 4           |
| 5               | 3           | 4           | 4           | 4           |
| 6               | 4           | 4           | 4           | 4           |
| 7               | 3           | 4           | 4           | 3           |
| 8               | 4           | 4           | 4           | 3           |
| 9               | 4           | 4           | 4           | 4           |
| 10              | 4           | 4           | 4           | 4           |
| 11              | 4           | 4           | 4           | 3           |
| <b>Total</b>    | <b>39</b>   | <b>42</b>   | <b>43</b>   | <b>35</b>   |
| <b>Promedio</b> | <b>3.55</b> | <b>3.82</b> | <b>3.91</b> | <b>3.18</b> |

Tabla 5. Relación entre las mejoras de la SV, su uso y la reducción de costos.

| Ítem                                                                     | Completamente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Completamente en desacuerdo |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|--------------------------------|---------------|-----------------------------|
| 9.- Existen incentivos económicos para los clientes que usan la SV       | 18%                      | 36%        | 27%                            | 9%            | 9%                          |
| 10.- Existen beneficios en el servicio hacia el cliente que usa la SV    | 55%                      | 45%        | 0%                             | 0%            | 0%                          |
| 11.- Es sencillo para cualquier cliente el utilizar la SV                | 27%                      | 64%        | 9%                             | 0%            | 0%                          |
| 12.- Es confiable la información que se recibe o envía a través de la SV | 64%                      | 27%        | 9%                             | 0%            | 0%                          |

Tabla 8. Porcentajes de respuestas sobre la determinación de causas que motivan el uso de la SV.

### C) Causas que motivan el uso de la SV.

#### 9. *Existen incentivos económicos para los clientes que usan la SV.*

Los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que existen incentivos económicos para los clientes que usan la SV (Tabla 7).

En los resultados obtenidos podemos observar opiniones en todos los conceptos ya que, el 18% de los encuestados están completamente de acuerdo, un 36% está de acuerdo, un 27% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 9% está en desacuerdo y, por último, un 9% está completamente en desacuerdo que existen incentivos económicos para los clientes que usan la SV (Tabla 8).

#### 10. *Existen beneficios en el servicio hacia los clientes que usan la SV.*

En su mayoría los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que existen beneficios en el servicio hacia los clientes que usan la SV (Tabla 7).

En los resultados que se obtuvieron, el 55% de los encuestados están completamente de acuerdo y un 45% está de acuerdo que existen beneficios en el servicio hacia los clientes que usan la SV (Tabla 8).

**11. Es sencillo para cualquier cliente el utilizar la SV.**

En su mayoría los encuestados manifestaron estar de acuerdo que es sencillo para cualquier cliente el utilizar la SV (Tabla 7).

En los resultados que se obtuvieron, el 27% de los encuestados están completamente de acuerdo, un 64% está de acuerdo y sólo un 9% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que es sencillo para cualquier cliente el utilizar la SV (Tabla 8).

**12. Confiabilidad de la información que se recibe o envía a través de la SV.**

En su mayoría los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que es confiable la información que se recibe o envía a través de la SV (Tabla 7).

En los resultados que se obtuvieron, el 64% de los encuestados están completamente de acuerdo, un 27% está de acuerdo y sólo un 9% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que es confiable la información que se recibe o envía a través de la SV (Tabla 8).

| Sujeto          | Ítem<br>9   | 10          | 11          | 12          |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1               | 3           | 3           | 3           | 4           |
| 2               | 4           | 3           | 4           | 0           |
| 3               | 3           | 3           | 0           | 3           |
| 4               | 3           | 4           | 4           | 4           |
| 5               | 0           | 4           | 3           | 4           |
| 6               | 4           | 4           | 4           | 4           |
| 7               | 1           | 3           | 3           | 4           |
| 8               | 0           | 3           | 3           | 3           |
| 9               | 2           | 4           | 3           | 3           |
| 10              | 0           | 4           | 3           | 4           |
| 11              | 3           | 4           | 3           | 4           |
| <b>Total</b>    | <b>23</b>   | <b>39</b>   | <b>33</b>   | <b>37</b>   |
| <b>Promedio</b> | <b>2.09</b> | <b>3.55</b> | <b>3.00</b> | <b>3.36</b> |

Tabla 7. Determinación de causas que motivan el uso de la SV.

| Ítem                                                                     | Completamente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Completamente en desacuerdo |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|--------------------------------|---------------|-----------------------------|
| 9.- Existen incentivos económicos para los clientes que usan la SV       | 18%                      | 36%        | 27%                            | 9%            | 9%                          |
| 10.- Existen beneficios en el servicio hacia el cliente que usa la SV    | 55%                      | 45%        | 0%                             | 0%            | 0%                          |
| 11.- Es sencillo para cualquier cliente el utilizar la SV                | 27%                      | 64%        | 9%                             | 0%            | 0%                          |
| 12.- Es confiable la información que se recibe o envía a través de la SV | 64%                      | 27%        | 9%                             | 0%            | 0%                          |

Tabla 8. Porcentajes de respuestas sobre la determinación de causas que motivan el uso de la SV.

## D) Desventajas del uso de la SV.

### 13. La SV es una ventaja competitiva.

En su mayoría los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que la SV es una ventaja competitiva para la empresa (Tabla 9).

En los resultados obtenidos, el 73% de los encuestados están completamente de acuerdo, un 18% está de acuerdo y sólo un 9% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que la SV es una ventaja competitiva para la empresa (Tabla 10).

### 14. El mantener la sucursal virtual aumenta los costos administrativos y operativos.

Los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que el mantener la sucursal virtual aumenta los costos administrativos y operativos para la empresa (Tabla 9).



En los resultados obtenidos, el 55% de los encuestados están en desacuerdo, y un 45% está completamente en desacuerdo que el mantener la sucursal virtual aumenta los costos administrativos y operativos para la empresa (Tabla 10).

**15. *Es difícil integrar a un cliente en el uso de la SV.***

Los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que es difícil integrar a un cliente en el uso de la SV (Tabla 9).

En los resultados obtenidos podemos observar que, el 9% de los encuestados están de acuerdo, un 9% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 45% está en desacuerdo y, por último, un 36% está completamente en desacuerdo que es difícil integrar a un cliente en el uso de la SV (Tabla 10).

**16. *Los clientes cuentan con la infraestructura para el uso de la SV.***

Los encuestados manifestaron estar de acuerdo que los clientes cuentan con la infraestructura para el uso de la SV (Tabla 9). En los resultados obtenidos podemos observar que, el 45% de los encuestados están completamente de acuerdo, un 36% está de acuerdo y un 18% está ni de acuerdo ni en desacuerdo que los clientes cuentan con la infraestructura para el uso de la SV (Tabla 10).

**17. *Se considera que la SV tiene futuro en los procesos relacionados con los clientes.***

Los encuestados manifestaron, en su gran mayoría, estar completamente de acuerdo en considerar que la SV tiene futuro en los procesos relacionados con los clientes (Tabla 9). En los resultados obtenidos podemos observar que, el 91% de los encuestados están completamente de acuerdo y sólo un 9% está de acuerdo en considerar que la SV tiene futuro en los procesos relacionados con los clientes (Tabla 10).

| Sujeto          | Ítem<br>13  | 14          | 15          | 16          | 17          |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1               | 4           | 1           | 1           | 4           | 4           |
| 2               | 0           | 1           | 2           | 3           | 3           |
| 3               | 3           | 2           | 0           | 3           | 4           |
| 4               | 4           | 1           | 1           | 4           | 4           |
| 5               | 4           | 2           | 2           | 3           | 4           |
| 6               | 4           | 1           | 1           | 4           | 4           |
| 7               | 4           | 1           | 2           | 0           | 4           |
| 8               | 4           | 2           | 2           | 3           | 4           |
| 9               | 3           | 2           | 2           | 0           | 4           |
| 10              | 4           | 2           | 3           | 4           | 4           |
| 11              | 4           | 2           | 1           | 4           | 4           |
| <b>Total</b>    | <b>38</b>   | <b>17</b>   | <b>17</b>   | <b>32</b>   | <b>43</b>   |
| <b>Promedio</b> | <b>3.45</b> | <b>1.55</b> | <b>1.55</b> | <b>2.91</b> | <b>3.91</b> |

Tabla 9. Determinación de las desventajas del uso de la SV.

| Ítem                                                                                   | Completamente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Completamente en desacuerdo |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|--------------------------------|---------------|-----------------------------|
| 13.- La SV es una ventaja competitiva                                                  | 73%                      | 18%        | 9%                             | 0%            | 0%                          |
| 14.- El mantener la sucursal virtual aumenta los costos administrativos y operativos   | 0%                       | 0%         | 0%                             | 55%           | 45%                         |
| 15.- Es difícil integrar a un cliente en el uso de la SV                               | 0%                       | 9%         | 9%                             | 45%           | 36%                         |
| 16.- Los clientes cuentan con la infraestructura para el uso de la SV                  | 45%                      | 36%        | 18%                            | 0%            | 0%                          |
| 17.- Se considera que la SV tiene futuro en los procesos relacionados con los clientes | 91%                      | 9%         | 0%                             | 0%            | 0%                          |

Tabla 10. Porcentajes de respuestas sobre la determinación de las desventajas del uso de la SV.

## E) Los costos que se han reducido gracias al uso de la SV.

### 18. Determinación de los costos que se han reducido gracias al uso de la SV.

Los encuestados manifestaron que los costos que mas se han reducido, de acuerdo a su escala jerárquica, gracias al uso de la sucursal virtual fueron (Tabla 11):

Por número de menciones:

**1<sup>er</sup>. Lugar.** “d. Reducción de capital de trabajo” con 7 menciones.

**2<sup>o</sup>. Lugar.** “a. Transferir funciones a los clientes a través de la SV” y “l. Conciliaciones de cartera mas eficientes y precisas” con 6 menciones.

**3<sup>er</sup>. Lugar.** “c. Estandarizar procesos y criterios a través de la SV (manejo de flujos de trabajo para autorizaciones) con 5 menciones.

**4<sup>o</sup>. Lugar.** “i. Reducir / eliminar envío de información a través de mensajería y hacerlo ahora de manera electrónica a través de la SV” con 4 menciones.

**5<sup>o</sup>. Lugar.** “e. Ventas a través de terceros (Operador Logístico) usando la SV” y “f. Mejor control de los inventarios en tránsito” con una mención cada una.

Ahora, si utilizamos el concepto estadístico de la “moda” (tabla 2) y la tabla 12, podemos jerarquizar de la siguiente manera:

**1<sup>er</sup>. Lugar.** “c. Estandarizar procesos y criterios a través de la SV (manejo de flujos de trabajo para autorizaciones)” con 5 menciones, de las cuales el 80% de ellas la colocan en primer lugar y el 20% en segundo lugar de importancia.

**2<sup>o</sup>. Lugar.** “d. La reducción de capital de trabajo gracias al uso de la SV” con 7 menciones, de las cuales el 57% de ellas la colocan en primer lugar y el 43% en segundo lugar de importancia.

**3<sup>er</sup>. Lugar.** “l. Conciliaciones de cartera mas eficientes y precisas” con 6 menciones, de las cuales el 17% de ellas la colocan en primer lugar, 67% en segundo lugar y el 17% en tercer lugar de importancia.

**4<sup>o</sup>. Lugar.** “i. Reducir / eliminar envío de información a través de mensajería y hacerlo ahora de manera electrónica a través de la SV” con 4 menciones, de las cuales el 50% de ellas la colocan en segundo lugar, y el 50% en tercer lugar de importancia.

**5<sup>o</sup>. Lugar.** “a. Transferir funciones a los clientes a través de la SV” con 6 menciones, de las cuales el 17% de ellas la colocan en primer lugar, y el 83% en tercer lugar de importancia.

Por otro lado, en los resultados obtenidos podemos observar que:

- a. “Transferir funciones a los clientes a través de la SV” de las 6 ocasiones que fue mencionada, 17% se mencionó en primer lugar y el 83% restante lo hizo en tercer lugar (Tabla 12).
- b. “Reducir el organigrama interno” de las 3 ocasiones que fue mencionada la clasificación jerárquica estuvo dividida de manera equitativa ya que el 33% de las veces se mencionó en primer lugar, 33% lo hizo en segundo lugar y el 33% restante lo hizo en tercer lugar (Tabla 12).
- c. “Estandarizar procesos y criterios a través de la SV (manejo de flujos de trabajo para autorizaciones)” de las 5 ocasiones que fue mencionada,

80% se mencionó en primer lugar y el 20% restante lo hizo en segundo lugar (Tabla 12).

- d. “La reducción de capital de trabajo gracias al uso de la SV” de las 7 ocasiones que fue mencionada, 57% se mencionó en primer lugar y el 43% restante lo hizo en segundo lugar (Tabla 12).
- e. “Ventas a través de terceros (Operador Logístico) usando la SV” fue mencionada en una sola ocasión; por lo tanto, podemos decir que el 100% de las veces que se le mencionó, se hizo en tercer lugar (Tabla 12).
- f. “Mejor control de los inventarios en tránsito” fue mencionada en una sola ocasión; por lo tanto, podemos decir que el 100% de las veces que se le mencionó, se hizo en tercer lugar (Tabla 12).
- g. “Mejor control en el manejo de ajustes y garantías” no fue considerada como parte de los costos que se han reducido gracias al uso de la SV (Tabla 12).
- h. “Mejor control en el manejo de baterías usadas” no fue considerada como parte de los costos que se han reducido gracias al uso de la SV (Tabla 12).
- i. “Reducir / eliminar envío de información a través de mensajería y hacerlo ahora de manera electrónica a través de la SV” de las 4 ocasiones que fue mencionada, 50% se mencionó en segundo lugar y el otro 50% lo hizo en tercer lugar (Tabla 12).
- j. “Mejor control de la entrega de artículos promocionales y punto de venta” no fue considerada como parte de los costos que se han reducido gracias al uso de la SV (Tabla 12).
- k. “Mejor control de las promociones” no fue considerada como parte de los costos que se han reducido gracias al uso de la SV (Tabla 12).
- l. “Conciliaciones de cartera mas eficientes y precisas” de las 6 ocasiones que fue mencionada, 17% se mencionó en primer lugar, 67% lo hizo en segundo lugar y el 17% restante lo hizo en tercer lugar (Tabla 12).

| Sujeto      | Ítem 18 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|             | a       | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k | l |
| 1           |         | 3 |   | 1 |   |   |   |   |   |   |   | 2 |
| 2           |         | 2 |   | 1 | 3 |   |   |   |   |   |   |   |
| 3           | 3       |   |   | 1 |   |   |   |   |   |   |   | 2 |
| 4           | 3       |   |   | 2 |   |   |   |   |   |   |   | 1 |
| 5           | 3       |   | 2 | 1 |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6           |         | 1 |   | 2 |   |   |   |   | 3 |   |   |   |
| 7           |         |   | 1 |   |   |   |   |   | 3 |   |   | 2 |
| 8           | 1       |   |   |   |   | 3 |   |   | 2 |   |   |   |
| 9           | 3       |   | 1 |   |   |   |   |   | 2 |   |   |   |
| 10          | 3       |   | 1 |   |   |   |   |   |   |   |   | 2 |
| 11          |         |   | 1 | 2 |   |   |   |   |   |   |   | 3 |
| Ocurrencias | 6       | 3 | 5 | 7 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 6 |

Tabla 11. Determinación de los costos que se han reducido gracias al uso de la SV.

| Ítem 18                                                                                                                   | 1   | 2   | 3    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|
| a. Transferir funciones a los clientes a través de la SV                                                                  | 17% |     | 83%  |
| b. Reducir el organigrama interno                                                                                         | 33% | 33% | 33%  |
| c. Estandarizar procesos y criterios a través de la SV (manejo de flujos de trabajo para autorizaciones)                  | 80% | 20% |      |
| d. La reducción de capital de trabajo gracias al uso de la SV                                                             | 57% | 43% |      |
| e. Ventas a través de terceros (Operador Logístico) usando la SV                                                          |     |     | 100% |
| f. Mejor control de los inventarios en tránsito                                                                           |     |     | 100% |
| g. Mejor control en el manejo de ajustes y garantías                                                                      |     |     |      |
| h. Mejor control en el manejo de baterías usadas                                                                          |     |     |      |
| i. Reducir / eliminar envío de información a través de mensajería y hacerlo ahora de manera electrónica a través de la SV |     | 50% | 50%  |
| j. Mejor control de la entrega de artículos promocionales y punto de venta                                                |     |     |      |
| k. Mejor control de las promociones                                                                                       |     |     |      |
| l. Conciliaciones de cartera mas eficientes y precisas                                                                    | 17% | 67% | 17%  |

Tabla 12. Porcentajes de respuestas sobre la determinación de los costos que se han reducido gracias al uso de la SV.

## Conclusiones y Recomendaciones

A continuación se presentan las conclusiones del estudio de investigación en base a un análisis detallado y comparativo de las hipótesis:

*H(1).- Cuando se incrementa el uso de la SV, los costos administrativos y operativos disminuyen. Algunos costos que pueden ser mejorados están relacionados con las operaciones que el mismo cliente hace a través de la Sucursal Virtual y que en el pasado se hacían dentro de la misma empresa.*

Los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que ha habido un incremento del uso de la sucursal virtual por parte de los clientes. Por otro lado, los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que ha habido una disminución de los costos administrativos y operativos en los últimos 6 años y además, manifestaron estar completamente de acuerdo que existen funciones que en pasado se hacían dentro de la empresa y actualmente son realizadas por los clientes.

Los resultados conducen a aceptar H(1) ya que con el incremento del uso de la SV por parte de los clientes existe la percepción de que los costos administrativos y operativos disminuyen; además, existen funciones que actualmente hacen los clientes a través de la SV que en el pasado se realizaban dentro de la empresa.

*H(2).- Dado que se incrementa el uso de la SV por parte de los clientes, el servicio proporcionado a ellos no puede ser el mismo sin la SV.*

Los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que ha habido un incremento del uso de la sucursal virtual por parte de los clientes. Por otro lado, la mayoría de los encuestados manifestaron estar completamente en desacuerdo que el servicio proporcionado a los clientes puede ser el mismo sin la SV.

Los resultados conducen a aceptar H(2) ya que con el incremento del uso de la SV por parte de los clientes, el servicio que se les proporciona no puede ser el mismo sin ella.

*H(3).- La continuidad en las mejoras de la funcionalidad y servicios que ofrece la SV se refleja y ayuda en la reducción de costos; además, la SV está de acuerdo a las necesidades actuales de los clientes y la empresa.*

De acuerdo a los estudios, los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que la SV ha sido mejorada continuamente en su funcionalidad y servicios que ofrece. Además, en su gran mayoría los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que las mejoras a la SV han ayudado a la compañía en la reducción de sus costos, así como también manifestaron estar completamente de acuerdo que las mejoras a la SV han ayudado al cliente. Por último, los encuestados manifestaron estar divididos entre estar completamente de acuerdo y en estar de acuerdo que la SV está de acuerdo a las necesidades actuales de los clientes y la empresa.

Los resultados conducen a aceptar H(3) ya que la continuidad en las mejoras en la funcionalidad y servicio que ofrece la SV se ve reflejada en beneficios y en la reducción de costos en la compañía; además, la SV está acorde a las necesidades actuales de los clientes y la empresa y ayuda a ambas partes.

*H(4).- Los incentivos económicos, los beneficios en el servicio y la confiabilidad de la información aunado el fácil uso, son causas que motivan la utilización de la SV por parte de los clientes.*

De acuerdo a los estudios, los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que existen incentivos económicos para los clientes que usan la SV. Por otra parte, en su mayoría los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo que existen beneficios en el servicio hacia los clientes que usan la SV; a su vez, manifestaron estar de acuerdo que es sencillo para cualquier cliente el utilizar la SV y completamente de acuerdo que es confiable la información que se recibe o envía a través de la SV.

Los resultados conducen a rechazar H(4) ya que a pesar de que los beneficios en el servicio, la confiabilidad de la información y el fácil uso de la SV, son causas que motivan la utilización de la misma por parte de los clientes, los incentivos económicos no son un motivo para su utilización.

*H(5).- La Sucursal Virtual tiene la desventaja que los clientes deben contar con cierto grado de actualización tecnológica que probablemente no todos lo tengan. Además, el mantener a la SV puede ser considerado que aumenta los costos operativos y administrativos.*

De acuerdo a los estudios, los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que el mantener la sucursal virtual aumenta los costos administrativos y operativos para la empresa. Por otra parte, los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que es difícil integrar a un cliente en el uso de la SV; a su vez, también manifestaron estar de acuerdo que los clientes cuentan con la infraestructura para el uso de la SV.

Los resultados conducen a rechazar  $H(5)$  ya que mantener a la SV no es considerado como un costo; además, el integrar a un cliente al uso de la SV no es complicado y los clientes cuentan con infraestructura para el uso de la misma.

Por otro lado, es importante mencionar que los encuestados en su mayoría, manifestaron estar completamente de acuerdo que la SV es una ventaja competitiva para la empresa y están completamente de acuerdo en considerar que la SV tiene futuro en los procesos relacionados con los clientes.

*H(6).- Portales como la SV ayudan primeramente a reducir los costos relacionados con el capital de trabajo; en segundo lugar reducen los costos gracias a la estandarización de procesos y criterios; por último, reducen costos operativos y administrativos ya que se transfieren funciones a los clientes.*

Los encuestados manifestaron que los costos que mas se han reducido, de acuerdo a su escala jerárquica, gracias al uso de la sucursal virtual fueron:

Por número de menciones:

**1er. Lugar.** “d. Reducción de capital de trabajo”.

**2º. Lugar.** “a. Transferir funciones a los clientes a través de la SV” y “l.

Conciliaciones de cartera mas eficientes y precisas”.

**3er. Lugar.** “c. Estandarizar procesos y criterios a través de la SV.

Ahora, utilizando el concepto estadístico de la “moda” y la tabla 12, podemos jerarquizar de la siguiente manera:

**1er. Lugar.** “c. Estandarizar procesos y criterios a través de la SV”.

**2º. Lugar.** “d. La reducción de capital de trabajo”.

**3er. Lugar.** “l. Conciliaciones de cartera mas eficientes y precisas”.

Los resultados conducen a rechazar  $H(6)$  ya que ninguno de los dos criterios jerarquiza en primer lugar a la reducción costos gracias a la reducción del capital de trabajo; en segundo lugar a la reducción de los costos gracias a la estandarización de procesos y criterios; y en tercer lugar a la reducción de costos operativos y administrativos por transferir funciones a los clientes.

*H(0).- El incremento en el uso de los portales como lo es una sucursal virtual está relacionada con la reducción de los costos administrativos y operativos de la empresa.*

Al analizar la hipótesis general y en base a todo lo expresado anteriormente, se desprende que  $H(0)$  es aceptada para el caso de estudio de la empresa analizada ya que los resultados reflejan que cuando se incrementa el uso de la SV se presenta una reducción de los costos administrativos y operativos de la empresa.

Concluyendo, se puede observar que la SV da grandes beneficios a la empresa; a pesar de los diferentes criterios, se perciben reducciones de costos en varios ámbitos y lo importante también es que se perciben beneficios para sus clientes. De acuerdo a las dos jerarquizaciones que se realizaron, la reducción del capital de trabajo es considerado el elemento mas importante en la reducción de costos ya que fue mencionado en primer lugar, para el primer criterio, y segundo lugar, para el segundo criterio de jerarquización.

Lo mas importante es que la empresa estudiada puede estar segura que su Sucursal Virtual le es da gran beneficio.

### **Recomendaciones**

De acuerdo a nuestra investigación, la principal recomendación que podemos hacer es que se debe seguir conservando y actualizando constantemente la Sucursal Virtual; una dependencia tan alta de las operaciones hacia esta herramienta requiere de mucha atención para que siga dando, como hasta ahora lo ha hecho, los beneficios hacia la empresa sin descuidar el servicio hacia sus clientes.

Otra recomendación es el reforzar los otros servicios o funcionalidades de la SV para que aporten aún mas a las reducciones de costos.

### **Propuesta para nuevas investigaciones**

Dado que este estudio llega a la conclusión que se han reducido ciertos costos operativos y administrativos, la recomendación para futuras investigaciones es que se cuantifiquen los montos ahorrados, los resultados pueden ayudar a justificar futuras inversiones para optimizar esta aplicación; además, sería interesante estudiar también, cuán transportable es esta herramienta con la finalidad de que se implemente en otras divisiones de esta empresa globalizada.

Una última propuesta es investigar si los recursos internos asignados para dar soporte (mantenimiento a la operación actual, nuevos desarrollos, proyectos que involucren a la SV, etc.) son suficientes para ir al mismo ritmo que lo requiere la empresa.

### **Referencias**

- Aboy, José. "Los Portales de Internet en E-commerce", Boletín de Lecturas Sociales y Económicas - UCA-FCSE - AÑO7 - N° 3 4. Universidad Católica de Argentina
- Amit, R., y Zott, C. (2001): "Value Creation in e-Business", Strategic Management Journal, vol. 22, pp. 493-520.
- Anandarajan, M.; A. Anandarajan; y H. Wen (1998): "Extranet: Tools for Cost Control in a Value Chain



- Framework”, *Industrial and Management Systems*, vol. 98, n° 3, pp. 29-38.
- Boyd, E., y R. Spekman (2001): “Internet Usage within B2B Relationships and Its Impact on Value Creation: A Conceptual Model and Research Propositions”, <http://papers.ssrn.com/abstract=282521>
- Boyle, B.A., y Alwitt, L.F. (1999), “Internet Use within the U.S. Plastic Industry”. *Industrial Marketing Management*, 28, 4, pp. 327-341.
- Colom Gorgues, Antonio. 2001. “Introducción al e-business y al comercio electrónico (e-commerce): variables organizativas y de marketing one-to-one en el nuevo milenio”. Lleida, diciembre de 2001. Universidad de Lleida.
- Curry, A., y L. Stancich (2000): “The Intranet – An Intrinsic Component of Strategic Information Management?”, *International Journal of Information Management*, vol. 20, pp. 249-268.
- Curry, James; Contreras, Oscar; y Kenney Martin. “The Internet and E-commerce Development in Mexico”. January 2, 2002. El Colegio de la Frontera Norte Tijuana, Baja California, México; El Colegio de Sonora Hermosillo, Sonora, Mexico; Department of Human and Community Development University of California.
- Fernández Falero, Mª del Rosario; Peral Pacheco, Diego. 2006. “Posibilidades del comercio electrónico en la era digital.” *Hologramática – Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ - Año III, Número 4, V1* (2006) , pp. 55-67 ISSN 1668-5024
- Financial Times World Media Abstracts. 2001. “Expansion: e-commerce expected to double sales in 2001 (el comercio electrónico preve duplicar las ventas en 2001)” London: Jun 26, 2001. pg. 1
- Galindo. 1998. *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Compilación. Addison Wesley Longman. México. 345 p.
- Goles, T., y R. Hirschheim. 1997. “Intranets: The Next IS Solution? White Paper, Information Systems Research Center, Universidad de Houston.
- Hoffman, D. L., y Novak, T. P. 1996. “Marketing in hypermedia computermediated environments: conceptual foundations”, *Journal of Marketing*, vol. 60, pgs. 50-68.
- Kalakota, R., y M. Robinson. 2001. *E-business 2.0: roadmap for success*, Addison-Wesley.
- Lee, S., B. Pank y H. Lee. 2003. “Business Value of B2B Electronic Commerce: The Critical Role of Inter-Firm Collaboration”, *Electronic Commerce Research and Applications*, n° 2, pp. 350-361.
- Leyva Arroyo, Jesús Gilberto. 2001. “El empresario sonorense ante el comercio electrónico”, Tesis de Maestría en Administración, UNISON.
- Lucking-Reiley, D., y Spulber, D. 2000. *Business Electronic Commerce*. (Manuscrito). Northwestern.
- Min, H., y W. Galle. 1999. “Electronic Commerce Usage in Business-to-business Purchasing”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19, n° 9, pp. 909-921.
- Molina, Antonio Macías. 2005. “La importancia de internet en el comercio electrónico” *Juan Revista digital – Investigación y educación- NÚMERO 20 SEPTIEMBRE DEL 2005 vol – 3* ISSN 1696-7208
- Münch Galindo, Lourdes. 1995. “Métodos y técnicas de Investigación”, Editorial Trillas, 7ma reimpresión.
- Osmonbekov, T., D. Bello., y D. Gilliland (2002): “Adoption of Electronic Commerce Tools in Business Procurement: Enhanced Buying Center Structure and Processes”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 17, n° 2-3, pp. 151-166.
- Palacios, Juan. 2001. “Globalization and E-Commerce: Growth and Impacts in Mexico” December 2001. Center for Strategic Development Studies University of Guadalajara Guadalajara, Mexico
- Pérez Soltero, Alonso. 2000. “Comercio Electrónico Interactivo”, *El Imparcial*, Sección Informática, Hermosillo, Sonora, Agosto 2000.
- Perez-Soltero Alonso; y Leyva-Arroyo, Gilberto. 2002. “El Comercio Electrónico en la Pequeña Empresa Mexicana”.. *Revista Ingeniería Informática* No. 8, Agosto 2002. ISSN 0717-4195.
- Pérez, Gloria. 2004. *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I Métodos*. Editorial La Muralla. 4ta edición. Madrid, España.
- Perez, Fidel. 2005. La entrevista como técnica de investigación social Fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos. *Extramuros*, mayo 2005, vol.8, no.22, p.187-210. ISSN 1316-7480.
- Rodríguez, Nuria; López, Jesús; Vázquez Abad Jesús; y Martínez Carballo, Manuel. 2003. “El Comercio Electrónico y la Asimetría de La Información: Una Aproximación Desde Los Costos De Transacción”. Departamento de Organización de Empresas y Marketing Facultad de Ciencias Empresariales de Ourense Universidad de Vigo. *Revista Galega de Economía*, vol. 12, núm. 1 (2003), pp. 1-25 ISSN 1132-2799

- Scientia Et Technica Año XIII, No 35, Agosto de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701 el comercio electrónico y la logística en el contexto Latinoamericano.
- Schwartz, Evan I. 1997. "El efecto de la red: como está cambiando la vida que conocíamos". Harvard Deusto Business Review, N.º 81, pp. 98-103.
- Schwarz, N., y Clore, G. L. (1988). How do I feel about it? The informative function of affective states. In Klaus Fiedler and Joseph Forgas (Eds.), Affect, cognition, and social behavior (pp. 44-62). Toronto: Hogrefe.
- Tang, J.; D. Shee y T. Tang. 2001: "A Conceptual Model for Interactive Buyer- Supplier Relationship in Electronic Commerce", International Journal of Information Management, vol. 21, pp. 49-68.
- Walsh, J., y S. Godfrey (2000): "The Internet: A New Era in Customer Service", European Management Journal, vol. 18, n° 1, pp. 85-92.
- Williamson, O.E. (1979): "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", Journal of Law and Economics, vol. 19, pp. 153-156.
- Williamson, O.E. (1985): Las instituciones económicas del capitalismo. México: Fondo de Cultura Económica.
- 

\*Acerca de los autores

Jorge Suástegui Nava realizó la presente investigación para obtener el Grado de Maestría en Administración de Negocios con especialidad en Finanzas. [daena@spentamexico.org](mailto:daena@spentamexico.org)

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor e Investigador de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. [abreu@spentamexico.org](mailto:abreu@spentamexico.org). Tel. 52-81-8354-5851

## Anexos

### Encuesta

Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

**Primera Parte.-** Lea detenidamente las preguntas y responda marcando con una “X” la alternativa que considere la mas adecuada.

|                                                                                                                | Completamente de acuerdo | De acuerdo            | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo         | Completamente en desacuerdo |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| 1.- Se ha incrementado el uso de la SV por parte de los clientes en los últimos 6 años                         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 2.- Los costos administrativos y operativos han disminuido en los últimos 6 años                               |                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 3.- Existen funciones que en el pasado se hacían dentro de la compañía y ahora son realizadas por los clientes | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 4.- El servicio proporcionado a los clientes puede ser el mismo sin la SV                                      | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 5.- La SV ha sido mejorada continuamente en su funcionalidad y servicios que ofrece                            |                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 6.- Las mejoras que ha tenido la SV han ayudado al cliente                                                     | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 7.- Las mejoras que ha tenido la SV han ayudado a la compañía en la reducción de sus costos                    |                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |
| 8.- La SV está de acuerdo a las necesidades actuales de los clientes y la empresa                              |                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       |

|                                                                                        |                       |                       |                       |                       |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 9.- Existen incentivos económicos para los clientes que usan la SV                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10.- Existen beneficios en el servicio hacia el cliente que usa la SV                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11.- Es sencillo para cualquier cliente el utilizar la SV                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12.- Es confiable la información que se recibe o envía a través de la SV               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13.- La SV es una ventaja competitiva                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14.- El mantener la sucursal virtual aumenta los costos administrativos y operativos   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15.- Es difícil integrar a un cliente en el uso de la SV                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16.- Los clientes cuentan con la infraestructura para el uso de la SV                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17.- Se considera que la SV tiene futuro en los procesos relacionados con los clientes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Segunda Parte.-** En la siguiente pregunta, responda marcando con una “X” de acuerdo a su orden de importancia; donde, “1” significa Mayor Importancia y “3” es Menor Importancia.

| 18.- La reducción de los costos administrativos y operativos gracias a la SV, está relacionado con:                       | 1                                                                                            | 2                                                                                     | 3                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| a. Transferir funciones a los clientes a través de la SV                                                                  |           |    |    |
| b. Reducir el organigrama interno                                                                                         |                                                                                              |    |    |
| c. Estandarizar procesos y criterios a través de la SV<br>(manejo de flujos de trabajo para autorizaciones)               |           |    |    |
| d. La reducción de capital de trabajo gracias al uso de la SV                                                             |  <b>1</b> |    |    |
| e. Ventas a través de terceros (Operador Logístico) usando la SV                                                          |          |   |   |
| f. Mejor control de los inventarios en tránsito                                                                           |                                                                                              |  |  |
| g. Mejor control en el manejo de ajustes y garantías                                                                      |         |  |  |
| h. Mejor control en el manejo de baterías usadas                                                                          |                                                                                              |  |  |
| i. Reducir / eliminar envío de información a través de mensajería y hacerlo ahora de manera electrónica a través de la SV |                                                                                              |  |  |
| j. Mejor control de la entrega de artículos promocionales y punto de venta                                                |                                                                                              |  |  |
| k. Mejor control de las promociones                                                                                       |         |  |  |

## I. Conciliaciones de cartera mas eficientes y precisas



### Tabulación de datos

| Sujeto | Ítem |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
|        | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 1      | 4    | 4 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3  | 3  | 4  | 4  | 1  | 1  | 4  | 4  |
| 2      | 4    | 4 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3  | 4  | 0  | 0  | 1  | 2  | 3  | 3  |
| 3      | 3    | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3  | 0  | 3  | 3  | 2  | 0  | 3  | 4  |
| 4      | 4    | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 1  | 4  | 4  |
| 5      | 4    | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 2  | 3  | 4  |
| 6      | 4    | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 1  | 4  | 4  |
| 7      | 4    | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3  | 3  | 4  | 4  | 1  | 2  | 0  | 4  |
| 8      | 3    | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 0 | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 2  | 3  | 4  |
| 9      | 4    | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 0  | 4  |
| 10     | 4    | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  |
| 11     | 4    | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 1  | 4  | 4  |

| Sujeto | Ítem 18 |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |    |
|--------|---------|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|----|
|        | a       | b | c | d  | e | f | g | h | i  | j | k | l  |
| 1      |         | 3 |   | 1  |   |   |   |   |    |   |   | 2  |
| 2      |         | 2 |   | 1  | 3 |   |   |   |    |   |   |    |
| 3      | 3       |   |   | 1  |   |   |   |   |    |   |   | 2  |
| 4      | 3       |   |   | 2  |   |   |   |   |    |   |   | 1  |
| 5      | 3       |   | 2 | 1  |   |   |   |   |    |   |   |    |
| 6      |         | 1 |   | 2  |   |   |   |   | 3  |   |   |    |
| 7      |         |   | 1 |    |   |   |   |   | 3  |   |   | 2  |
| 8      | 1       |   |   |    |   | 3 |   |   | 2  |   |   |    |
| 9      | 3       |   | 1 |    |   |   |   |   | 2  |   |   |    |
| 10     | 3       |   | 1 |    |   |   |   |   |    |   |   | 2  |
| 11     |         |   | 1 | 2  |   |   |   |   |    |   |   | 3  |
| Total  | 16      | 6 | 6 | 10 | 3 | 3 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 12 |

## Glosario

**B2B:** Business to Business, herramientas de comercio electrónico enfocado a las transacciones comerciales entre empresas.

**B2C:** Business to Consumer, herramientas de comercio electrónico enfocado a la venta de productos y/o servicios con el cliente final.

**eCommerce:** Comercio Electrónico.

**Sucursal Virtual:** Sitio de internet dedicado a los clientes a través del cual se realizan operaciones comerciales.

**Operador Logístico:** Proceso de comercializar productos a través de terceros pero a nombre del proveedor inicial.

**Intranet:** Se define como una red electrónica entre las diversas áreas y oficinas de una misma empresa con el fin de facilitar sus negociaciones internas.

**Extranet:** Red que conecta a proveedores y usuarios a través de sistemas electrónicos a los cuales sólo pueden tener acceso las partes que dichos sistemas reconocen, permitiendo la realización de transacciones e intercambio de información.

**Know-How:** Termino en inglés que significa experiencia, conocimiento acumulado, saber cómo hacer las cosas.