



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA

*“Factores Críticos de Éxito en el
Comercio Electrónico; El caso de los
Negocios Tipo B2C”*

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN INGENIERÍA

(SISTEMAS-PLANEACIÓN)

P R E S E N T A :

Ing. Omar Cutberto Portilla
Sánchez

DIRIGIDA POR:

Dr. Benito Sánchez Lara



México, D. F., Ciudad Universitaria

Septiembre 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

JURADO ASIGNADO

Presidente: **M.I. Arturo Fuentes Zenón**
Secretario: **Dr. Tomas Bautista Godinez**
Vocal: **Dr. Benito Sánchez Lara**
1er Suplente: **Dr. Miguel Ángel Morales Arroyo**
2o Suplente: **Dra. Cozumel Allanec Monroy León**

Facultad de Ingeniería, Ciudad Universitaria, México D.F.

TUTOR DE TESIS:

DR. BENITO SÁNCHEZ LARA

FIRMA

DEDICATORIAS:

A mi madre Amparo por su paciencia, apoyo, amistad, ejemplo y cariño durante toda mi vida.

A mi padre Luis por su ejemplo y cariño y apoyo incondicional.

A mis hermanos Irving y Luis, a quienes quiero y admiro mucho, sigamos cosechando éxitos y luchando por nuestros sueños.

A mis compañeros y amigos de maestría, gracias por compartir sus conocimientos y hacer más agradable las horas de estudio.

A mis amigos, que son mi familia...esa familia que tuve la oportunidad de elegir, gracias por estar conmigo siempre, a los nuevos y a los que he tenido la dicha de conocer y compartir momentos desde hace ya varios años.

A todos ustedes, Gracias Totales!

AGRADECIMIENTOS:

Por supuesto a la UNAM, por permitirme estudiar en sus aulas, conocer gente importante en mi vida y por supuesto, mi formación profesional.

Al CONACYT, por la beca que me otorgó para realizar mis estudios de posgrado.

A las empresas que compartieron su experiencia para la realización de este estudio exploratorio.

A mi Tutor, el Dr. Benito Sánchez Lara, por sus amplios conocimientos y contribuciones para desarrollar este trabajo.

A los miembros de mi jurado de examen de grado: M.I. Arturo Fuentes Zenón, Dr. Miguel Ángel Morales Arroyo, Dr. Tomas Bautista Godínez, Dra. Cozumel Allanec Monroy León, por el tiempo dedicado para la revisión de este trabajo.

Finalmente a todas aquellas personas y situaciones que directa e indirectamente me ayudaron a la culminación de esta etapa, gracias...

CONTENIDO

RESUMEN.....	iv
INTRODUCCIÓN	vii
1.1 QUÉ ES EL COMERCIO ELECTRÓNICO	1
1.2 CLASIFICACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.....	3
1.3 EVOLUCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.....	5
1.4 COMERCIO ELECTRÓNICO B2C.....	6
1.5 PROCESO DE COMERCIO ELECTRÓNICO B2C	6
1.6 PROBLEMÁTICA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C.....	9
1.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	16
CAPÍTULO 2 SISTEMAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	17
2.1 CICLO DE VIDA DE PROYECTOS DE SISTEMAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO.....	17
2.3 EL PROCESO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C.....	21
2.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE).....	25
2.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	28
2.6 FUENTES DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	29
2.7 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	30
2.8 MÉTODOS PARA IDENTIFICAR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	32
2.9 ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.....	36
CAPÍTULO 3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL E-COMMERCE TIPO B2C	37
3.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO REPORTADOS EN LA LITERATURA	37
3.2 UBICACIÓN DE LOS FCE EN LAS ETAPAS DEL PROCESO DE E-COMMERCE B2C.....	38
3.3 LAS ENCUESTAS ELECTRÓNICAS.....	42
3.4 VALIDACIÓN DE LOS FCE MEDIANTE ENCUESTAS Y RECOPIACIÓN DE DATOS.....	43
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
4.1 FCE EN LAS ETAPAS DEL PROCESO DE COMERCIO ELECTRÓNICO B2C	44
4.2 AGLUTINAMIENTO DE FCE EN CATEGORÍAS	53
4.3 IMPORTANCIA DE LAS CATEGORÍAS.....	55
4.4 EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA REGIÓN.....	60
4.5 PERSPECTIVA DE LOS USUARIOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO	64
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
CONCLUSIONES.....	68
ANEXO: Cuestionario efectuado sobre FCE del comercio electrónico B2C. .	70
BIBLIOGRAFÍA	75

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1.1 Límites de un negocio de comer.....	3
Figura 1.2 Clasificación del comercio electrónico de acuerdo a los agentes que intervienen.....	4
Tabla 1.1 Evolución del comercio electrónico.....	5
Figura 1.3 Ciclo de vida del desarrollo de sistemas de comercio electrónico (Laudon, 2009).....	6
Figura 1.4 Modelo de compra por internet.....	7
Figura 1.5 Modelo de comercio electrónico B2C (Whiteley, 2001).....	8
Figura 1.6 El comercio electrónico en los ambientes social, político, tecnológico y económico.....	9
Gráfica 1.1 Razones por las cuales la gente no realiza operaciones de comercio electrónico en México según encuesta AMIPCI 2010.....	12
Figura 1.7 Los proyectos de comercio electrónico y su entorno.....	14
Tabla 1.2 Etapas del ciclo de desarrollo de sistemas de sitios web.....	15
Tabla 1.3 Etapas del proceso de compra de un sitio de comercio electrónico B2C.....	16
Tabla 2.1 Objetivos de negocios, funcionalidad del sistema y requerimientos de información para un sitio de comercio electrónico (Laudon, 2009).....	18
Figura 2.1 Factores para la optimización de un sitio web (Laudon, 2008).....	20
Figura 2.2 Proceso de e-Commerce B2C.....	21
Figura 2.3 Proceso de e-Commerce con sus sub-etapas.....	22
Figura 2.4 Proceso de ejecución de una compra por internet.....	24
Figura 2.5 Método para identificar los FCE (Rockart, 2002).....	34
Figura 2.6 Método para identificar los FCE (Caralli,2004).....	35
Figura 3.1 Etapas del proceso de compra del comercio electrónico B2C.....	38
Gráfica 3.1 Factores críticos de éxito aglutinados.....	38
Tabla 3.1 FCE para la organización.....	39
Tabla 3.2 FCE para la Preventa.....	39 - 40
Tabla 3.3 FCE para la Ejecución de la venta.....	40
Tabla 3.4 FCE para la Consolidación de la venta.....	40
Tabla 3.5 FCE para la Post-Venta.....	41
Tabla 3.6, Empresas y posición del personal encuestado.....	43

Tabla 4.1 Escala de calificación para la encuesta de FCE del comercio electrónico B2C.....	44
Tabla 4.2 FCE más relevantes para la organización de comercio electrónico B2C.....	45
Tabla 4.3 FCE más relevantes para la Pre-venta de comercio electrónico B2C.....	47
Tabla 4.4 FCE más relevantes para la Ejecución de la venta de comercio electrónico B2C.....	48
Tabla 4.5 FCE más relevantes para la Consolidación de la venta de comercio electrónico B2C.....	49
Tabla 4.6 FCE más relevantes para la Post-Venta de comercio electrónico B2C.....	51
Figura 4.1. Proceso de obtención de los FCE más relevantes y las categorías.....	53
Figura 4.2 Categorías de los FCE.....	54
Figura 4.3 Temas principales obtenidos en este estudio exploratorio de comercio electrónico B2C.....	59
Tabla 4.7 E-consumo en comercio electrónico B2C, Fuente: AméricaEconomía Intelligence.....	62
Tabla 4.8 Indicadores representativos del sector por país Fuente: AméricaEconomía Intelligence.....	63
Tabla 4.9 Factores que fomentan la compra en internet desde el punto de vista de usuarios, relacionado con las categorías principales.....	65
Tabla 4.10 Factores que inhiben la compra en internet desde el punto de vista de usuarios, relacionado con las categorías principales.....	66
Tabla 4.11 Categorías desde el punto de vista de los usuarios.....	67

RESUMEN

El comercio electrónico es una tecnología que permite a consumidores y proveedores de bienes y servicios tener acceso a realizar transacciones comerciales de manera digital, sencilla y económica. Esta forma de hacer negocios ha tenido un crecimiento importante en los últimos años en México y sigue mostrando un gran potencial de crecimiento.

El objetivo de este trabajo es la identificación de los factores críticos de éxito (FCE) de empresas mexicanas de comercio electrónico del tipo negocio a consumidor (B2C). Se busca encontrar estos factores con el fin de estudiar y eventualmente mejorar el comercio electrónico en México.

Se localizo en la literatura una serie de factores críticos de éxito del comercio electrónico B2C los cuales se ubicaron en las 4 etapas del comercio electrónico B2C (Preventa, ejecución de la venta, consolidación de la venta y postventa). Estos factores hallados en diferentes documentos se utilizaron para encontrar los que están funcionando en el mercado mexicano.

Para lograrlo se realizo un cuestionario el cuál fue aplicado a directivos, dueños y empleados de sitios de comercio electrónico. Los factores críticos encontrados se compararon con los factores que los compradores toman en cuenta para comprar en internet, en esta comparación, se encontraron similitudes entre ambas perspectivas.

Al final los factores críticos de éxito encontrados se englobaron en categorías principales que se deben de tomar en cuenta para poder eventualmente mejorar la formulación y operación de sitios de comercio electrónico B2C.

Palabras clave: Factores críticos de éxito, comercio electrónico, B2C.

ABSTRACT

Electronic commerce is a technology that allows consumers and suppliers of goods and services have access to transact business digitally, easily and inexpensively. This way of doing business has grown significantly in recent years in Mexico and continues to show strong growth potential.

The aim of this study is to identify critical success factors (CSF) from Mexican companies e-commerce business-to consumer (B2C). It seeks to find these factors to study and eventually improve e-commerce in Mexico.

Located in the literature a number of critical success factors of B2C e-commerce which were located in the 4 stages of e-commerce B2C (Presales, execution of the sale, consolidation of sales and after sales). These factors found in different documents were used to find those working in the Mexican market.

To achieve this, a questionnaire was applied to managers, owners and employees of e-commerce sites. Critical factors found were compared with the factors that buyers take into account to purchase online in this comparison, similarities were found between both perspectives.

In the end the critical success factors encountered fall into major categories that must be taken into account in order to eventually improve the design and operation of B2C e-commerce sites.

Keywords: Critical success factors, e-Commerce, B2C.

INTRODUCCIÓN

Muy pocos dudan de que Internet y las tecnologías de la información tienen un considerable impacto sobre el entorno económico actual. De hecho, ya se pueden observar algunos de los cambios que estas nuevas tecnologías producen sobre el diseño de los procesos o incluso de los modelos de negocio, los tamaños y los límites de los mercados o incluso la dinámica competitiva dentro de un sector (Porter, 2001). Ejemplos de ellos son las redes sociales, los periódicos en línea y por supuesto el comercio electrónico. En este sentido, uno de los fenómenos que mayor atención ha despertado en los ámbitos académico y empresarial es el incremento en el número de transacciones comerciales realizadas a través de Internet.

En este contexto, es necesario analizar y entender qué necesidades de información tienen los clientes para generar así una relación más estrecha y disminuir la incertidumbre que ocasiona el desconocimiento del objetivo de su compra.

Su decisión de compra se basa en la satisfacción que le da todo el proceso de adquisición y el beneficio final de obtener el producto. Este proceso de adquisición incluye lo fácil o difícil que resulte comprar en el sitio, la información sobre los productos, los métodos de pago disponibles, el servicio al cliente, la entrega de los productos así como la calidad de los mismos correspondan a lo esperado por el cliente y a lo publicado en el sitio web.

Existen diferentes tipos de comercio electrónico en la actualidad, siendo los más importantes:

1. Negocio a negocio (B2B), entre empresas o compras al mayoreo.
2. Negocio a consumidor (B2C), las ventas de una tienda al usuario final.
3. Gobierno a ciudadano (G2C), servicios proporcionados por el gobierno a través de internet.
4. Ciudadano a Gobierno (C2G), como lo es el pago de impuestos.
5. Consumidor a consumidor (C2C), la publicación de clasificados, entre otros.

El comercio electrónico juega un papel muy importante en el mundo de los negocios, muchas empresas han decidido implicarse en este medio. Cada día es común ver que más empresas optan por entrar en el negocio en línea, unas lo hacen con éxito y otras no.

Es necesario realizar una investigación sobre los elementos involucrados en el comercio electrónico, comprobar cuales son las razones que marcan el éxito o no de un negocio, para buscar así opciones para conseguir una satisfactoria compra y venta por internet. Es por esto que el objetivo que se busca en este trabajo es la identificación de factores críticos de éxito en empresas de comercio electrónico B2C a partir del análisis de evidencias para formular y operar proyectos de comercio electrónico en México.



CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES DEL E-COMMERCE Y PROBLEMÁTICA

1.1 QUÉ ES EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Definir al comercio electrónico (e-Commerce) no es un asunto simple, ya que existen definiciones proporcionadas por diferentes fuentes que difieren significativamente. Por ejemplo, Wigand (1997) define e-Commerce como:

"La aplicación tecnológica de información y comunicaciones a la cadena de valor desde su punto de origen hasta su punto final, sobre procesos conducidos electrónicamente y diseñados para el cumplimiento de objetivos del negocio. Estos procesos pueden ser parciales o completos y pueden abarcar transacciones negocio-a-negocio, así como negocio-a-consumidor o consumidor-a-negocio."

Esta definición destaca el impacto del e-Commerce sobre la cadena de valor, refiriéndose a los procesos y cómo interviene la tecnología en ellos.

Este término también puede definirse de diferentes maneras, como los que señalan Turban y Lee (2000), donde dependiendo del punto de vista que se aborde, definen al comercio electrónico desde cada una de las siguientes perspectivas:

De comunicaciones:

"Es la entrega de información, productos/servicios, o pagos sobre una línea telefónica, red de computadoras o cualquier otro medio electrónico."

De procesos de negocios:

"Es la aplicación de tecnologías que apuntan a la automatización de transacciones de negocios y su flujo de trabajo."

De Servicios:

"Es una herramienta que aborda el deseo de las firmas, consumidores y administración de reducir costos, mejorando la calidad de bienes, incrementando la velocidad del servicio de entrega."

De la Informática:

"Provee la capacidad de comprar y vender productos e información en la Internet y otros servicios en línea."

Del Internauta:

"Es la posibilidad de comprar y vender productos y servicios a través de Internet, sin tener que desplazarse."

Andrews (2002) hace énfasis en los beneficios y alcance del e-Commerce, y define que:

"El comercio electrónico se refiere a las actividades de negocios que involucran clientes, productores, proveedores de servicios e intermediarios usando la Internet."



En México, el Decreto de Reformas sobre Comercio Electrónico, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de mayo de 2000, ofrece una definición que, para fines prácticos, rige actualmente en nuestro país. El decreto partió de los principios de la Ley Modelo de la Comisión de Naciones Unidas sobre Derecho Mercantil aprobada en 1996.

Dicha ley (CNUDMI¹, 1996) refiere el comercio electrónico como:

“Las transacciones comerciales que se realizan por medio del intercambio electrónico de datos en los que se usan medios de comunicación y almacenamiento de información sustitutivos de los que utilizan papel.”

Sobre la base de las definiciones previas, y considerando el alcance del presente trabajo se define al e-Commerce desde una perspectiva de negocio, como lo expresa el autor Laudon (2008) que definen al comercio electrónico como las transacciones comerciales habilitadas de manera digital entre organizaciones o individuos.

Cada uno de los componentes de la definición funcional de comercio electrónico es importante. Las transacciones habilitadas de manera digital incluyen todas las transacciones mediadas por la tecnología digital. En su mayor parte, las realizadas a través de internet, que es donde el comercio electrónico principalmente se desenvuelve. Las transacciones comerciales implican el intercambio de valores (por ejemplo, dinero) entre organizaciones o individuos, a cambio de productos o servicios.

Académicos y consultores plantean diferentes significados entre el comercio electrónico (e-Commerce) y los negocios en línea (e-Business), así como sus diferencias. Un concepto de e-Business tomada del estudio de Wu (2001), define al e-Business como el uso de tecnologías de internet para vincular clientes, proveedores, socios de negocios y empleados usando al menos uno de los siguientes pasos:

- a) Sitios de internet de e-Commerce que ofrecen transacciones de venta.
- b) Sitios de internet de servicio al cliente.
- c) Portales de internet de información corporativa
- d) Extranet y portales de cadenas de abastecimiento y
- e) Intercambio electrónico de datos “EDI²” sobre IP³

El presente trabajo considera al comercio electrónico como un caso particular del e-Business, esto es, que mientras el e-Business abarca toda la estrategia de negocios electrónicos de una empresa, incluyendo el comercio electrónico, este último se limita al intercambio comercial de manera digital. En la figura 1.1, se pueden observar los límites y los involucrados en un negocio electrónico.

¹ CNUDMI: Comisión de las Naciones Unidas para el derecho mercantil internacional

² EDI: Intercambio electrónico de Datos (Electronic Data Interchange)

³ IP: Protocolo de Internet, sirve para la comunicación en una red a través de paquetes conmutados, es principalmente usado en Internet.

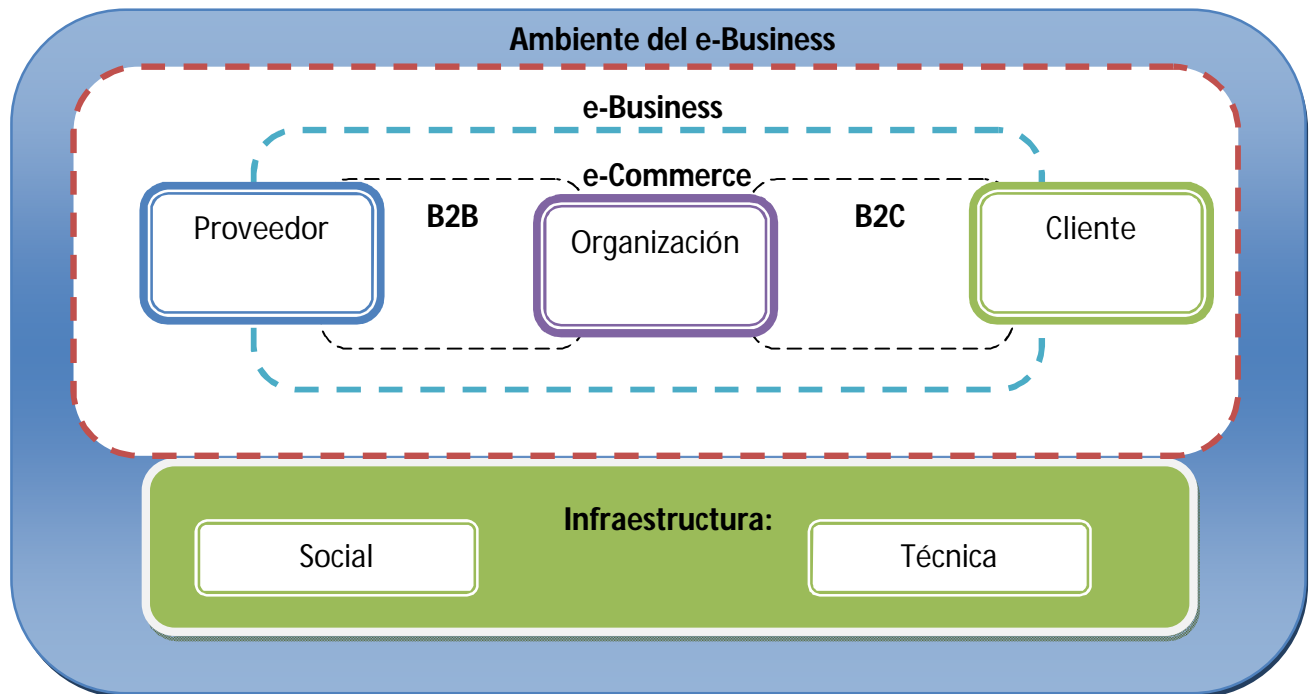


Figura 1.1 Límites de un negocio de comercio electrónico.

1.2 CLASIFICACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Conforme la adopción del e-Commerce incrementa, las categorías que lo rodean se han agrupado. Las categorías dominantes son "de Negocio-a-Negocio" ("Business-to-Business", B2B) y "de Negocio- a-Consumidor" ("Business-to-Consumer", B2C). El factor crítico en cada definición es dónde se ubica el cliente. En el esquema B2B se considera que los clientes generalmente son de otros negocios, a nombre del cual compran bienes o servicios. B2C significa que los compradores son consumidores que adquieren bienes y servicios para su uso personal, con su propio ingreso o crédito disponible (Andrews, 2002)

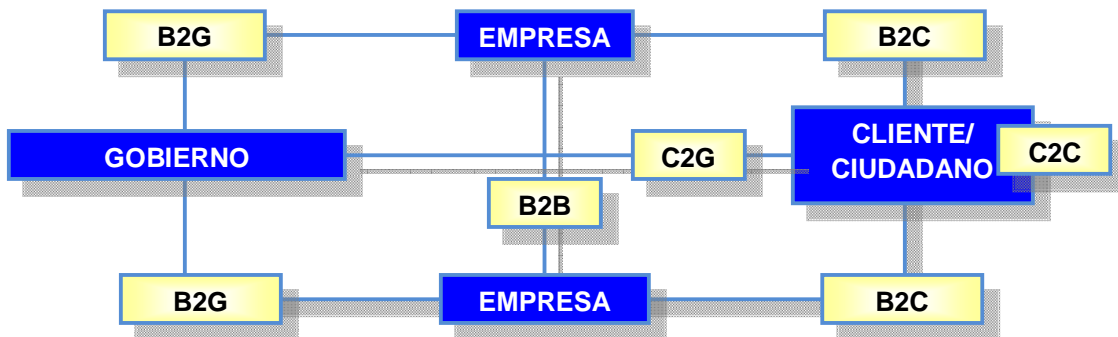
En función del ámbito en el que se relacionan las entidades comerciales, podemos clasificar el comercio electrónico en los siguientes tipos (Laudon, 2008).

- B2C (Business-to-Customer): A este tipo de comercio electrónico se le conoce también como comercio minorista. En este caso las entidades son por una parte una empresa (normalmente reconocida como tienda) y por otra un consumidor o cliente minorista (usuario final). Dentro de este tipo de comercio electrónico también se puede incluir la relación entre la entidad financiera (banco) y el consumidor, en la que el cliente del banco compra o utiliza determinados servicios financieros.
- B2B (Business-to-Business): A este tipo de comercio electrónico se le conoce también con el nombre de comercio mayorista. En este caso describe transacciones de mercado entre organizaciones. Algunos ejemplos de comercio electrónico B2B puede ser las relaciones comerciales de una empresa con sus proveedores



- C2G (Citizen-to-Government): Este tipo de comercio electrónico se utiliza para representar la relación entre los ciudadanos y el gobierno, por ejemplo el pago de impuestos, el pago de prestaciones sociales, la petición o consulta de servicios o documentación, etc.
- B2G (Business-to-Government): Este tipo de comercio electrónico se denomina para representar la relación entre las empresas proveedoras y el gobierno. Este tipo de comercio electrónico corresponde por ejemplo al caso de compras para la administración o contratación pública como son las licitaciones.
- C2C (Customer-to-Customer): En esta categoría el consumidor vende directamente a otros consumidores. Ejemplo son las ventas en anuncios clasificados

En la Figura 1.2 se muestra las relaciones entre las diferentes entidades y el tipo de comercio electrónico que se realiza acorde a la clasificación anterior.



**Figura 1.2 Clasificación del comercio electrónico de acuerdo a los agentes que intervienen.
Elaboración propia.**

Actualmente los dos segmentos más importantes en lo que se refiere al comercio electrónico pertenecen al B2B y B2C, donde el comercio B2B ocupa el primer lugar del valor total de la actividad comercial del e-Commerce y el B2C el segundo, este último es el tipo de comercio electrónico de interés para este trabajo debido a su potencial de crecimiento y el desarrollo de los últimos años en México.

Otra clasificación, surge a partir de los bienes o servicios que se comercializan:

- Comercio electrónico indirecto: consiste en adquirir bienes tangibles que necesitan luego ser enviados físicamente usando canales tradicionales de distribución. Ejemplo: libros, mercancía, etc.
- Comercio electrónico directo: en este caso, el pedido, el pago y el envío de los bienes son intangibles, o sea, se producen vía on-line. Ejemplo: software, música, etc.

Existe otra forma de hacer transacciones en línea que cada día toma más relevancia conforme más dispositivos móviles se conectan a internet denominado comercio móvil (m-Commerce) el cual se refiere al uso de dispositivos digitales inalámbricos para realizar transacciones en internet. El comercio móvil implica el uso de redes inalámbricas para conectar teléfonos celulares y otros dispositivos portátiles.



1.3 EVOLUCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

El comercio electrónico es un fenómeno de finales de la década de 1990 donde las primeras formas de e-Commerce requirieron de relaciones preexistentes entre las partes, programas de cómputo o software complejo y costoso, hecho a la medida y enlaces de comunicación privados. En muchos casos, el sistema requería de equipo estrictamente compatible. Consecuentemente, los principales usuarios del e-Commerce eran las grandes firmas y sus proveedores más allegados.

Los primeros años del comercio electrónico fueron un periodo de crecimiento explosivo y de innovación extraordinaria, empezando en 1995 con el primer uso extendido de internet para anunciar los productos. Este periodo de crecimiento explosivo se detuvo en marzo de 2000, cuando las valuaciones en el mercado de valores para las compañías "punto com" llegaron a su punto más alto y desde entonces empezaron a colapsar. Se dio un periodo de revaloración, seguido de un sólido crecimiento hasta el periodo actual. En 2006, el comercio electrónico entró a un periodo de redefinición con la aparición de las redes sociales y el contenido generado por los usuarios (Laudon, 2008).

Visto en retrospectiva, se puede contextualizar al comercio electrónico en 3 fases:

- 1995 a 2000: Innovación
- 2000 a 2006: Consolidación
- 2006 a la fecha: Reinvencción

La tabla 1.1 muestra la evolución del comercio electrónico dividida en tres etapas.

Evolución del comercio electrónico		
1995 a 2000 Innovación	2001 a 2006 Consolidación	2006 a Futuro Reinvencción
Orientación a la tecnología.	Orientación a los negocios.	Orientación a la audiencia, clientes y comunidad.
Énfasis en el aumento de ingresos.	Énfasis en los ingresos y las ganancias.	Énfasis en el crecimiento de la audiencia y redes sociales.
Financiamiento por capital de riesgo.	Financiamiento tradicional.	Inversiones de capital de riesgo menores; las firmas en línea grandes compran a las pequeñas que comienzan.
No regulada por el gobierno.	Regulación y gobierno más estricto.	Más regulación del gobierno.
Emprendedores	Grandes firmas tradicionales	Grandes firmas basadas solo en internet
Desintermediación.	Fortalecimiento de intermediarios.	Proliferación de pequeños intermediarios que rentan los procesos comerciales a empresas grandes.

Tabla 1.1 Evolución del comercio electrónico.



1.4 COMERCIO ELECTRÓNICO B2C

Esta fue la modalidad de mayor desarrollo inicial, en la cual se utiliza Internet y el correo electrónico para sustituir la compra por catálogo, lo que tiene antecedentes en servicios más antiguos como las operaciones de compra telefónica por catálogo o fax en todo el mundo. Los productos se entregan generalmente por correo y lo nuevo con Internet es que el minorista o mayorista se ahorra el costo de producir, imprimir y enviar por correo sus catálogos.

El B2C ha sido aprovechado también por fabricantes para prescindir de una gran parte de sus distribuidores minoristas, constituyéndose ellos mismos en comercializadores directos de sus mercancías hacia el consumidor final.

La principal ventaja que el comercio en la red ofrece a las empresas es la posibilidad de vender directamente al consumidor, sin la infraestructura que normalmente va asociada a una localización determinada y una operación de venta directa. Se ve también como una oportunidad de abrirse a nuevos mercados, a la vez que permite mejorar el nivel de servicios que se ofrece al consumidor.

Sin embargo, la principal dificultad a que se enfrentan las empresas que intentan abrirse mercado en la red es la adquisición de una cuota de mercado. También se enfrentan a un gran número de competidores y estos se multiplican constantemente, al igual deben de ofrecer productos y servicios que el cliente requiera.

Para evitar estas dificultades, los principales desafíos que tienen los negocios en línea consisten en dotar a la página de una completa capacidad transaccional, ya que muchas veces los consumidores se ven obligados a completar la operación con un fax o a través del teléfono, y en integrar el servicio de una oficina de apoyo y de un sistema de cumplimiento con el servicio de la web.

1.5 PROCESO DE COMERCIO ELECTRÓNICO B2C

Existen 2 etapas principales en el comercio electrónico que es la formulación y la operación del negocio, el primero de ellos es el inicio donde se formula el proyecto y se logra una clara comprensión de los objetivos del negocio y el segundo es el proceso operativo de compra-venta en una tienda de comercio electrónico B2C.

Una metodología para formular un proyecto de comercio electrónico de la primera etapa, es el ciclo de vida de desarrollo de sistemas, véase la figura 1.3.

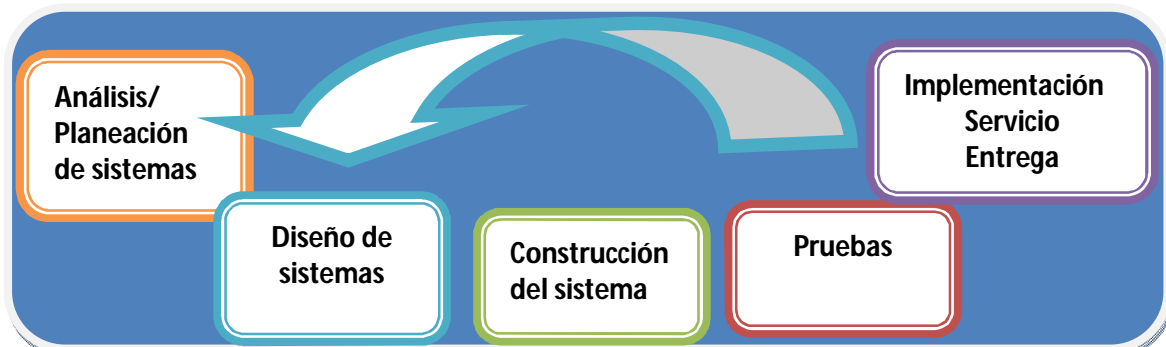


Figura 1.3: Ciclo de vida del desarrollo de sistemas de comercio electrónico (Laudon, 2009).



El ciclo de vida del desarrollo de sistemas (SDLC⁴) es una metodología para la comprensión de los objetivos de negocios de cualquier sistema y así diseñar una solución apropiada.

En la segunda etapa que es la de operación, es necesario conocer las necesidades y requerimientos de un comprador por internet, para ello podemos utilizar el siguiente modelo de compra de un sitio de comercio electrónico B2C el cual se muestra en la Figura 1.4:

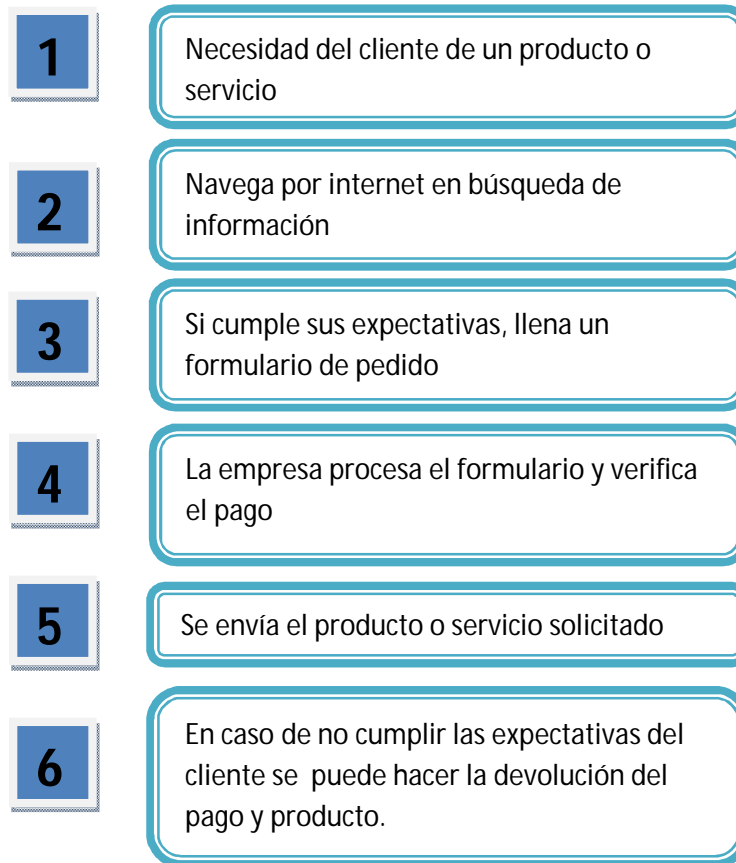


Figura 1.4 Modelo de compra por internet.

Smithson (1999) diseñó un proceso de 7 etapas para desarrollar y/o evaluar el desempeño de los negocios de comercio electrónico, este método llamado e-Audit utiliza un enfoque comercial y surge de un estudio de la interacción del hombre con las máquinas (enfoque cibernético).

- Información de la compañía
- Publicidad y promoción
- Información del Producto
- Orden
- Pago
- Servicio Post-Venta
- Facilidad de uso/ Innovación

⁴SDLC: Ciclo de Vida de Desarrollo de Sistemas (por sus siglas en ingles "Systems Development Life Cycle")



Whiteley (2001) propone una actualización del modelo anterior donde se agregan nuevas etapas que se ilustra en la figura 1.5:

- Búsqueda
- Información de la compañía y de los productos
- Negociación
- Orden
- Pago
- Envío
- Servicio Post –Venta
- Efecto estético
- Facilidad de navegación
- Facilidad de uso
- Innovación
- Comunidad

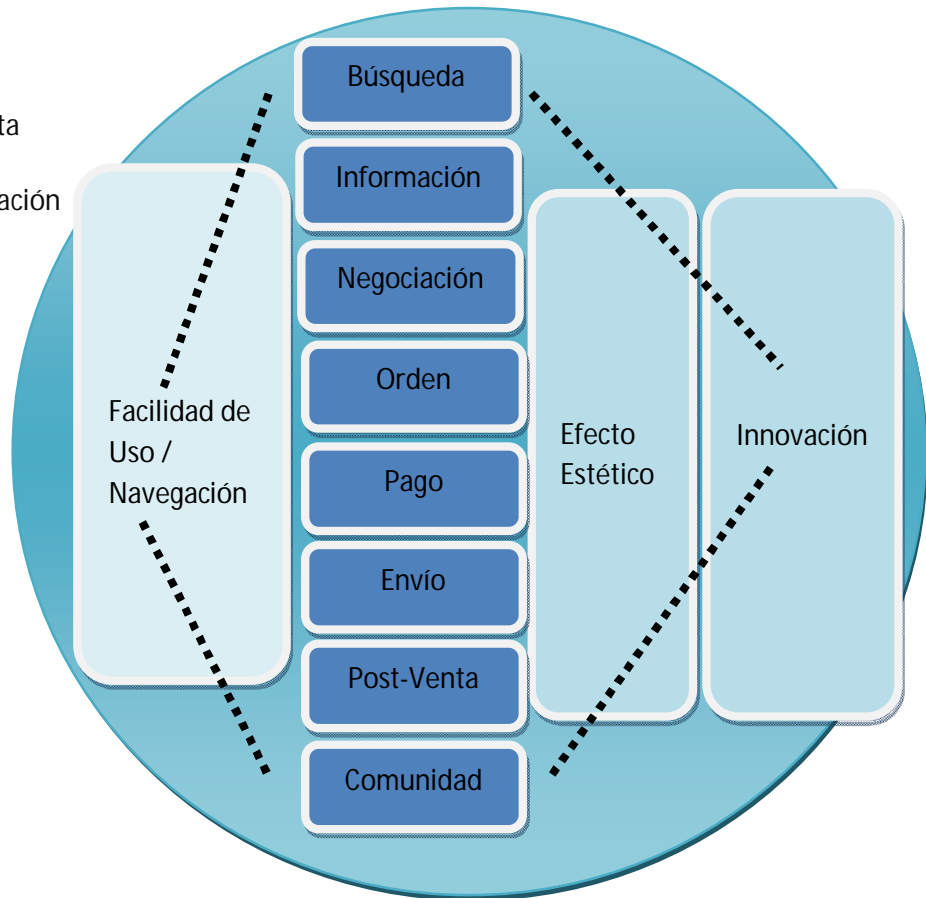


Figura 1.5 Modelo de comercio electrónico B2C (Whiteley, 2001).

Para el presente trabajo se considerará el modelo utilizado por Beynon (2004) debido a que deja en claro la existencia de 4 etapas principales en proceso el operativo del comercio electrónico B2C:

- Pre-venta
- Ejecución de la venta
- Consolidación de la venta.
- Post-venta.

Este proceso se analizará más a fondo en el capítulo 2.



1.6 PROBLEMÁTICA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C EN MÉXICO

Una organización de comercio electrónico puede ser considerada como un sistema de actividad humana, esto es, se basan en la apreciación de lo que en el mundo real una persona o grupos de personas podrían estar haciendo, es decir, en la intencionalidad que tiene el sistema humano que se observe (Checkland,1981).

Una organización de comercio electrónico también es un sistema abierto, esta recibe entradas y genera salidas al ambiente en el que se desenvuelve. El ambiente también limita lo que una organización puede llegar a hacer en términos de su actividad humana.

Podemos englobar a los problemas del comercio electrónico B2C en términos de la interacción de de cada uno de los diferentes ambientes que intervienen, los cuales que se muestran en la figura 1.6.

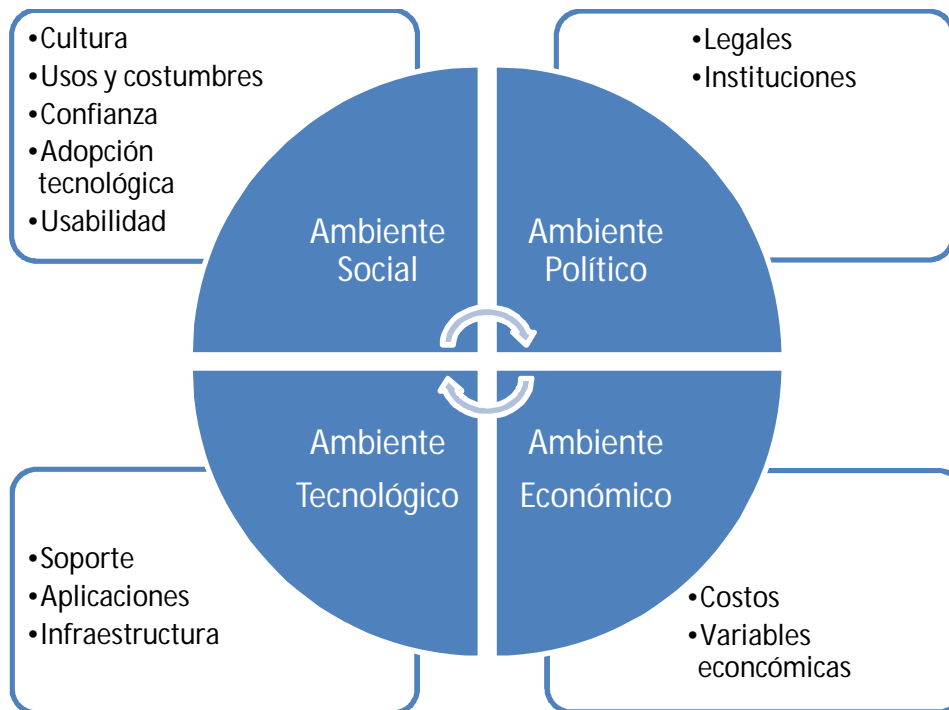


Figura 1.6 El comercio electrónico en los ambientes social, político, tecnológico y económico.

Ambiente Económico.- Todos aquellos elementos relacionados con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

La problemática que se presenta en este ambiente es:

- Costos impositivos por conceptos de aduana y regulaciones de importación
- Costo adicional por servicios de mensajería.
- Carencia de medios para hacer compras en línea.
- Bajo índice de personas sujetas a créditos.



Ambiente Político: Son aquellas actividades relacionadas con el poder y su ejecución. Este sistema está especialmente relacionado con el gobierno y las leyes que regulan la práctica de las organizaciones, por ejemplo las B2C.

La problemática que se presente en este ambiente es:

- La actividad comercial se sustenta en un principio de buena fe.
- En algunos casos no se generan comprobantes fiscales que amparen la compra.
- En caso de incumplimiento de alguna de las partes, no se cuenta con los recursos legales necesarios (falta de legislación).
- Un proceso legal puede ser lento y susceptible de corromper.
- Falta de una institución que regule el comercio electrónico.

Ambiente Social.- Aquellos elementos que determinan e identifican a una sociedad en particular, especialmente: su conjunto de valores, tradiciones y conocimientos (cultura) y opinión pública.

La problemática que se presenta en este ambiente es:

- Adopción de nuevas tecnologías, usos y costumbres.
- Resistencia a la realización de actividades comerciales a través de dispositivos electrónicos.
- En cuestiones de comercio, la interacción entre personas es algo natural y obligado.
- Importante influencia de mercados y centros comerciales.
- Seguridad al ver, tocar, oler, escuchar o gustar la mercancía
- Disfrutar el proceso de ir a comprar a una tienda física.

Ambiente Tecnológico: Todas aquellas actividades y conocimientos de índole científica, especialmente aquellos orientados a una utilización práctica inmediata o en el corto plazo. Resaltan los productos de software, equipo de cómputo y comunicaciones así como la base ya instalada en cada organización.

La problemática que se presenta en este ambiente es:

- Inversiones en tecnologías previas.
- El acceso a la tecnología sigue siendo bajo.
- Curva de aprendizaje para el uso de tecnología
- Constantes cambios en tecnología.
- Incompatibilidad de aplicaciones.

También encontramos limitantes en el desarrollo de procesos B2C dentro de la organización en función de los participantes que están involucrados en el proceso y sus relaciones.

En este sentido los problemas que comúnmente se encuentran desde la perspectiva de la organización son:

- Desconocimiento total o parcial de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías en general (e internet en particular) lo que lleva a poco apoyo por parte de la dirección.
- Se subestiman las posibilidades que brinda internet a la empresa.
- Falta de planeación en el proceso de integración de internet.



- Falta de Inversiones en tecnologías de información para lograr que el sistema sea eficaz y eficiente.
- Poca tecnología que enriquezca la experiencia de compra del usuario de Internet.
- No se ofrece en tiempo real información sobre disponibilidad de productos.
- Falta de personal calificado para esta área.
- No se remodelan los procesos de la empresa para la correcta adecuación del negocio.
- No se tiene como prioritario el negocio on-line.
- Ausencia de una metodología en el desarrollo del proyecto.
- Mal diseño del sitio.
- Mala imagen en internet, el sitio no es conocido.
- Estrategia de promoción no adecuada, el sitio no tiene visitas.
- No se consolidan las ventas, el usuario solo navega sin comprar en la página.
- Los usuarios sólo compran una vez y no regresan (falta de lealtad).
- No se atiende en forma oportuna a los clientes.
- Se ofrece una sola forma de pago, evitando la compra de posibles usuarios.
- Falta de seguridad.
- Escasos servicios logísticos específicamente diseñados para soportar operaciones por Internet.
- Falta efectividad en la logística de la entrega.
- No se brindar un eficiente servicio después de la compra
- Nula garantía a los productos.

Hacer una compra por internet puede llegar a resultar complejo para algunos usuarios debido a las diferentes actividades que se tienen que hacer, incluso puede resultar en una mala experiencia de compra para el cliente. En este sentido a continuación se presentan los problemas que comúnmente perciben los clientes a la hora de realizar una compra:

- Demasiado tiempo para encontrar un producto.
- Lentitud en cargar la página
- Fallos en links
- No se encuentra la información de los productos
- Funciones de búsqueda limitada
- El tiempo para completar un pedido es largo.
- Inseguridad a la hora de utilizar medios de pago electrónico o pagar por adelantado.
- Cargos en la tarjeta superior al importe.
- Usos fraudulentos de la tarjeta con la que se paga.
- Desconfianza en la entrega del producto.
- Desconfianza a proporcionar datos confidenciales por internet.
- Desconocimiento o mala reputación de la empresa a la que se compra y el respaldo que estas puedan ofrecer.
- Se recibe un mal servicio al hacer la compra.
- No se puede ver el producto adquirido hasta después de la compra.
- En ocasiones, no se puede tener el producto de forma inmediata.
- Incumplimiento en el plazo de entrega.
- No recepción del producto o servicio.
- Las características del producto o servicio mostradas en el sitio web no corresponden con la realidad.



- Entrega del producto en mal estado.
- Mala resolución de conflictos una vez hecha la compra.
- No hay servicio de garantía de los productos.

En nuestro país los consumidores han aceptado el comercio electrónico lentamente. Actualmente la AMIPCI reporta dos problemas principales que propician que el comercio electrónico no crezca en México y que se pueden ver en la gráfica 1.1.



Gráfica 1.1 Razones por las cuales la gente no realiza operaciones de comercio electrónico en México según encuesta AMIPCI 2010.

En la gráfica 1.1 se muestran las razones por las cuales la gente en México no compra en internet. Según los estudios realizados por la AMIPCI en el 2010. Muchas de las razones mostradas, se relacionan con el tema de la falta de confianza por parte del usuario a realizar compras por este medio. El problema de la confianza es grave. En México no es fácil que estemos dispuestos a pagar por adelantado un producto que no hemos visto físicamente en un negocio; un producto que no sabes si “existe”.

El problema crediticio tiene que ver con la escasa población que tiene acceso a tarjetas de crédito, lo cual se debe a la imposibilidad de comprobar ingresos, mantener cuentas bancarias estables o simplemente porque el nivel salarial no lo permite. En otros casos es por el desconocimiento de que se pueden utilizar otros medios de pago donde no es necesario contar con tarjeta de crédito.

Internet, como ambiente de negocios, exige a las empresas coordinar esfuerzos con proveedores, clientes, instituciones financieras, proveedores de tecnología, comunicaciones y servicios logísticos. Un sistema de comercio electrónico funcional tiene que atender las muchas etapas que

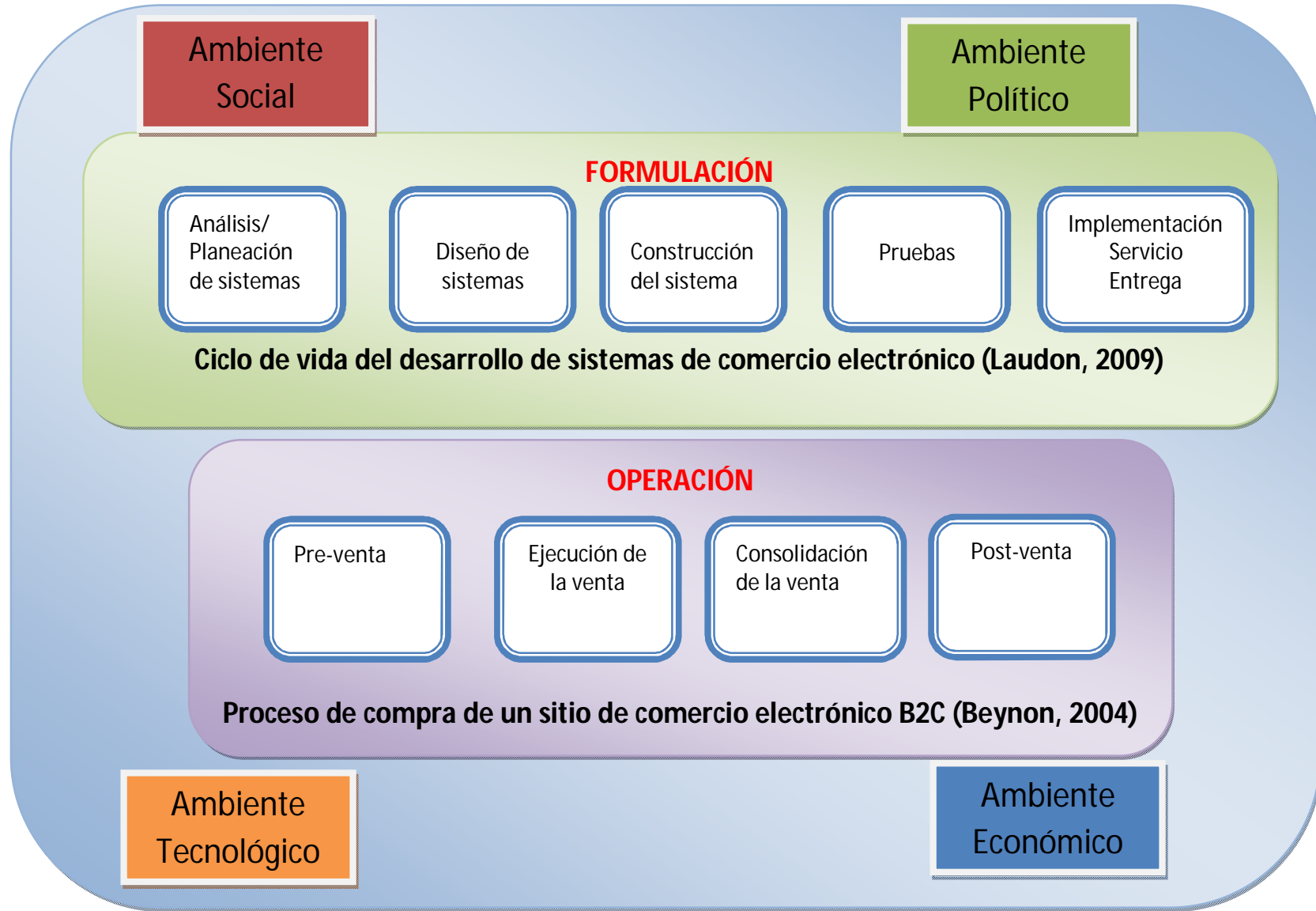


experimentan los consumidores en el proceso de ventas por internet. En el catalogo electrónico y motor de búsqueda electrónico se encuentra la capacidad de del usuario de buscar e identificar artículos para su venta, seleccionar esos artículos, seleccionar medio de pago, condiciones de venta y fechas de entrega.

En la figura 1.7 se muestra el proceso de formulación y operación de proyectos e-Commerce y el ambiente en el que se desarrolla.



Figura 1.7 Los proyectos de comercio electrónico y su entorno.





Los problemas que anteriormente se mencionaron desde la perspectiva de la organización o del consumidor, pueden ser categorizados en cada una de las etapas del ciclo de vida del desarrollo de sistemas que se muestra en la tabla 1.2:

Etapas del ciclo del desarrollo de sistemas de sitios web	Problema
Análisis/Planeación de sistemas	Desconocimiento de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías Se subestiman las posibilidades que brinda internet Falta de planeación Falta de personal adecuado No se tiene como prioritario el negocio on-line Ausencia de una metodología para el desarrollo del proyecto
Diseño de sistemas	Acceder a tecnologías que enriquezca la experiencia de compra. Ofrecer en tiempo real información sobre los productos Mal diseño del sitio Incorrecto desarrollo de la imagen en internet Incorrecto desarrollo de estrategias de promoción Tiempo para completar pedido es largo
Construcción del sistema	Limitado presupuesto para Inversiones en tecnologías Funciones de búsqueda limitada No se remodelan los procesos acorde al negocio
Pruebas	No se puede resolver el nombre remoto No funciona con diferentes navegadores Problemas con DNS Lentitud al cargar la página Fallos en links No se encuentra información de los productos
Implementación	Costos mal diseñados Diferentes tecnologías no encajan Espacio de disco no suficiente en servidor Problemas para subir la página Problemas con bases de datos

Tabla 1.2 Etapas del ciclo de desarrollo de sistemas de sitios web.

También es posible categorizar de igual manera la problemática en el proceso de compra de un sitio de comercio electrónico B2C como se muestra en la tabla 1.3:



Etapas del proceso de compra de un sitio de comercio electrónico B2C	Problema
Preventa	Demasiado tiempo para encontrar un producto Desconocimiento o mala reputación de la empresa a la que se compra y el respaldo que esta pueda ofrecer Mala estrategia de promoción
Ejecución de la venta	Desconfianza al proporcionar datos personales Mal servicio, no se atiende de forma oportuna
Consolidación de la venta	Inseguridad al realizar el pago Cargos en la tarjeta superiores al importe Usos fraudulentos de la tarjeta Desconfianza en la entrega del producto Incumplimiento en el plazo de entrega No recepción del producto o servicio Entrega del producto en mal estado El usuario no termina la venta
Post-venta	Limitada o nula garantía Calidad del servicio después de la venta Las características del producto son diferentes a las mostradas en el sitio web Mala resolución de conflictos

Tabla 1.3 Etapas del proceso de compra de un sitio de comercio electrónico B2C.

1.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existen fallas en la operación de sitios de comercio electrónico, que limitan su crecimiento y rendimiento. El éxito de un sitio de comercio electrónico B2C está relacionado con la operación de la organización del proceso de compra.

Por lo tanto, el presente trabajo pretende encontrar los factores de éxito en el proceso de compra en un sitio de comercio electrónico B2C (Preventa, Ejecución de la venta, Consolidación de la venta y Postventa) y agruparlos en categorías.



CAPÍTULO 2 SISTEMAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

2.1 CICLO DE VIDA DE PROYECTOS DE SISTEMAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO

El ciclo de vida de desarrollo de sistemas de información es una metodología genérica que en este caso se aplica al desarrollo de un proyecto de comercio electrónico B2C.

Seguir un ciclo de vida permite:

- 1.- Comprender los objetivos del negocio
- 2.- Tener un plan
- 3.- Obtener información necesaria para el desarrollo del sistema

Adoptar este ciclo de vida no es garantía de éxito de un proyecto de comercio electrónico, pero es mucho mejor que no tener ningún plan. También ayuda en la creación de información para comunicar a la dirección general los objetivos del sitio, los sucesos importantes y los usos de los recursos.

El ciclo consta de cinco fases, ninguna se lleva a cabo como un paso separado o único, varias actividades pueden presentarse al mismo tiempo y se pueden repetir, a continuación se desarrolla cada una de estas etapas.

Etapas 1: Análisis y planeación del sistema de comercio electrónico:

Una manera de empezar esta etapa es identificar los objetivos de negocio específicos, y luego desarrollar una lista de funcionalidades del sistema y requerimientos de información.

En este caso, los objetivos de negocio son simplemente una lista de funcionalidades que se desea que tenga el sitio de comercio electrónico.

La tabla 2.1 describe ciertos objetivos de negocios, funciones del sistema y requerimientos de información para un sitio de comercio electrónico. Como se muestra en la tabla, hay nueve objetivos de negocio básicos que debe de ofrecer un sitio de comercio electrónico. Estos objetivos se deben traducir en una descripción de funcionalidades del sistema y, en última instancia, en un conjunto de requerimientos de información precisos.



Objetivos de negocio	Funcionalidad del sistema	Requerimientos de información
Mostrar artículos	Catálogo digital	Catálogo de texto dinámico y gráficos.
Proveer información de productos (contenido).	Base de datos de productos.	Descripción del producto, números de existencia, niveles de inventario.
Personalizar el producto.	Rastreo de clientes en el sitio.	Registro en el sitio para cada visita de los clientes; minería de datos capaz de identificar rutas comunes de los clientes y las respuestas apropiadas.
Ejecutar un pago por transacción.	Sistema de carrito de compras/pagos.	Pago seguro de tarjeta de crédito; varias opciones.
Acumular la información de los clientes.	Base de datos de clientes	Nombre, dirección, teléfono y correo electrónico; registro de clientes en línea
Proveer soporte al cliente después de la venta.	Base de datos de ventas.	ID del cliente, producto, fecha, pago, fecha de envío.
Coordinar marketing/publicidad	Servidor de anuncios, servidor de comercio electrónico, correo electrónico, campañas, anuncios.	Registro de comportamiento en el sitio de prospectos y clientes enlazados campañas de comercio electrónico y anuncios.
Entender la efectividad del marketing	Sistema de rastreo y soporte del sitio	Número de visitantes únicos, páginas visitadas, productos comprados, identificados por campaña de marketing.
Proveer enlaces de producción y proveedores	Sistema de administración de inventario.	Niveles de productos e inventario, ID de proveedor y contacto, ordenar datos de cantidad por producto.

Tabla 2.1 Objetivos de negocios, funcionalidad del sistema, y requerimientos de información para un sitio de comercio electrónico (Laudon, 2009).

Etapa 2: Diseño del sistema de comercio electrónico

Una vez que se han identificado los objetivos de negocio y las funcionalidades del sistema, y que se ha desarrollado una lista de requerimientos de información precisos, se debe idear una especificación de diseño del sistema, esto es, una descripción de los componentes principales en el sistema y su relación entre un componente y otro. El diseño del sistema en sí se puede dividir en dos etapas: un diseño lógico y un diseño físico. El diseño lógico incluye un diagrama de datos que describe el flujo de información en el sitio de comercio electrónico, las funciones de



procesamiento que deben realizarse y las bases de datos que serán utilizadas. El diseño lógico también incluye una descripción de los procedimientos de seguridad, del respaldo de emergencia y de los controles que se instituirán en el sitio de comercio electrónico.

El diseño físico traduce el diseño lógico en componentes físicos. Por ejemplo, el diseño físico detalla el modelo específico del servidor que se ha de comprar o se subcontratará, el software que se utilizará, el tamaño del enlace de telecomunicaciones que se requerirá, la forma en la que se respaldara el sistema, etc.

Etapa 3: Construcción del sistema de comercio electrónico

Una vez que se tiene una idea clara sobre el diseño lógico y físico para el sitio, se puede empezar a considerar como construirlo. Hay muchas opciones, varían desde la subcontratación (incluyendo el análisis y diseño de sistemas) hasta construirlo internamente. Subcontratar (outsourcing) significa que se contratará un proveedor externo para que proporcione los servicios que implican la construcción del sitio, aquello que no puede desarrollar el personal interno. Otra decisión en este sentido es el hospedaje del sitio, que se refiere al servicio que ofrecen compañías de IT para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web en sus servidores.

Etapa 4: Prueba del sistema

Una vez construido y programado el sistema, se tendrá que realizar un proceso de prueba. Dependiendo del tamaño del sistema, esto podría ser difícil y extenso. Se requieren las pruebas ya sea que el sistema sea subcontratado o interno. Un sitio de comercio electrónico complejo puede tener miles de rutas a través del mismo, cada una de las cuales se debe de documentar y luego probar. La prueba de unidad consiste en probar los módulos de programa del sitio, uno a la vez. La prueba del sistema consiste en validar que el sitio funciona como un todo, se debe realizar de la misma forma en que lo haría un usuario. Esta prueba de aceptación verifica que los objetivos de negocios del sistema estén funcionando según su concepción original.

Etapa 5: Implementación y mantenimiento

Una vez instalado el sistema de información el ciclo no ha terminado. Los sistemas fallan por varias razones, la mayoría de ellas impredecibles. Por lo tanto necesitan un proceso continuo de comprobación, prueba y reparación. El mantenimiento del sistema es vital, aunque algunas veces no se considera dentro del presupuesto.

Los sitios de comercio electrónico siempre están en proceso de cambio, mejora y corrección. El éxito a largo plazo de un sitio de comercio electrónico dependerá de un equipo dedicado de empleados cuyo trabajo sea monitorear y adaptar el sitio a las condiciones cambiantes del mercado.

Una de las funciones del equipo web es considerar la retroalimentación de los clientes en el sitio y responder según sea necesario. Una segunda tarea es desarrollar un plan de monitoreo y prueba, para asegurar que los vínculos estén funcionando, que los precios sean los correctos y las páginas estén actualizadas. Un negocio extenso puede tener miles de páginas web, muchas de ellas vinculadas, que requieren un monitoreo sistemático.



Factores para optimizar el rendimiento del sitio de comercio electrónico

El propósito de un sitio web es entregar contenido a los clientes y completar transacciones. Cuanto más rápido y confiable sea el cumplimiento de estos objetivos, más efectivo será el sitio web desde una perspectiva comercial, este caso para los sitios de comercio electrónico. La optimización del rendimiento del sitio web, implica por lo menos de tres factores, contenido, generación y entrega de páginas, véase la Figura 2.1.

El uso de estilos y técnicas eficientes para el diseño y contenido de páginas puede reducir los tiempos de respuesta. Algunos pasos sencillos pueden ser reducir los comentarios innecesarios en HTML y el espacio en blanco, el uso de gráficos más eficientes y evitar vínculos innecesarios. La velocidad de generación de páginas puede mejorarse al segregar los servidores para realizar distintas funciones. El uso de un servidor o de varios servidores para realizar varias tareas reduce la velocidad de transferencia. La entrega de páginas se puede agilizar por ejemplo al incrementar el ancho de banda.

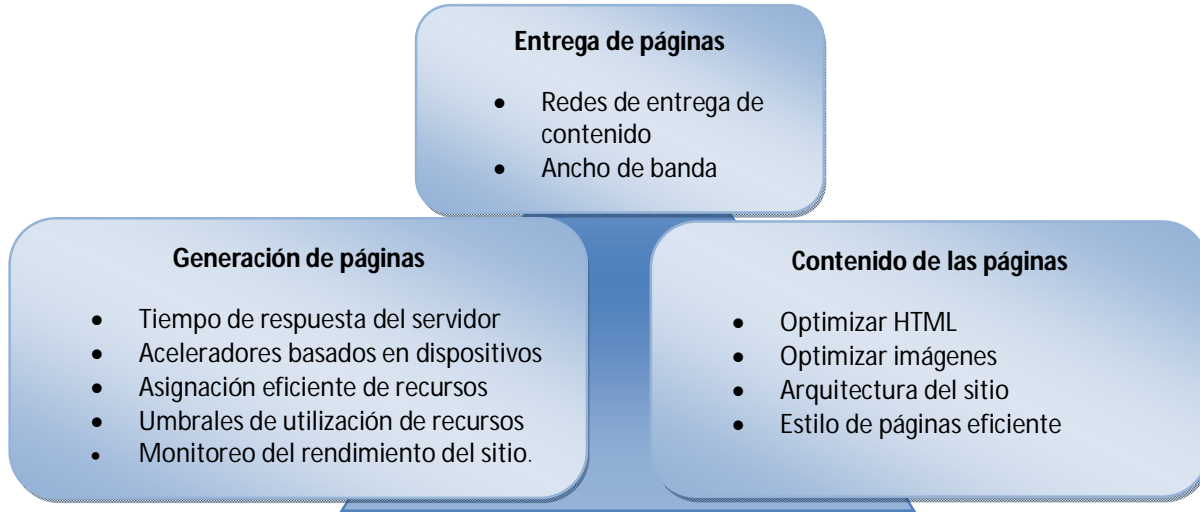


Figura 2.1 Factores para la optimización de un sitio web (Laudon, 2008).

El éxito de un sitio de comercio electrónico se puede medir a través de:

- Tráfico
- Duración de las visitas
- Compras
- Valor de las ventas
- Número de transacciones
- Número de usuarios
- Visitas continuas



2.3 EL PROCESO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C

2.3.1 Etapas del proceso de comercio electrónico B2C

El proceso definido por Beynon (2004) de cómo sucede el comercio electrónico del tipo B2C se define a partir de cada una de las siguientes etapas, mostradas en la Figura 2.2:

- Pre-venta: Esta etapa abarca las actividades que ocurren antes que la venta ocurra. La identificación de productos se puede realizar a través de banners en sitios web, la inclusión en los motores de búsqueda y campañas de marketing personalizadas con base a perfiles de cliente. Catálogos en línea y portales también puede permitir la comparación de productos entre proveedores.
- Ejecución de la venta: Esta etapa comprende las actividades que se desarrollan durante la venta, es aquí donde se permite la realización de pedidos en línea de productos y servicios.
- Consolidación de la venta: Esta etapa abarca las actividades que completan el proceso de venta de un producto o servicio. El pago on-line puede hacerse a través de sitios seguros (como PayPal) así mismo debe haber una integración con sistemas de información, así como de contabilidad y distribución.
- Post-venta: Esta etapa abarca esas actividades que toman lugar después de que el comprador ha recibido el producto o servicio del vendedor. Después de la venta a partir de perfiles de clientes y sistemas de preferencia se puede utilizar para alentar a más compras de los clientes.

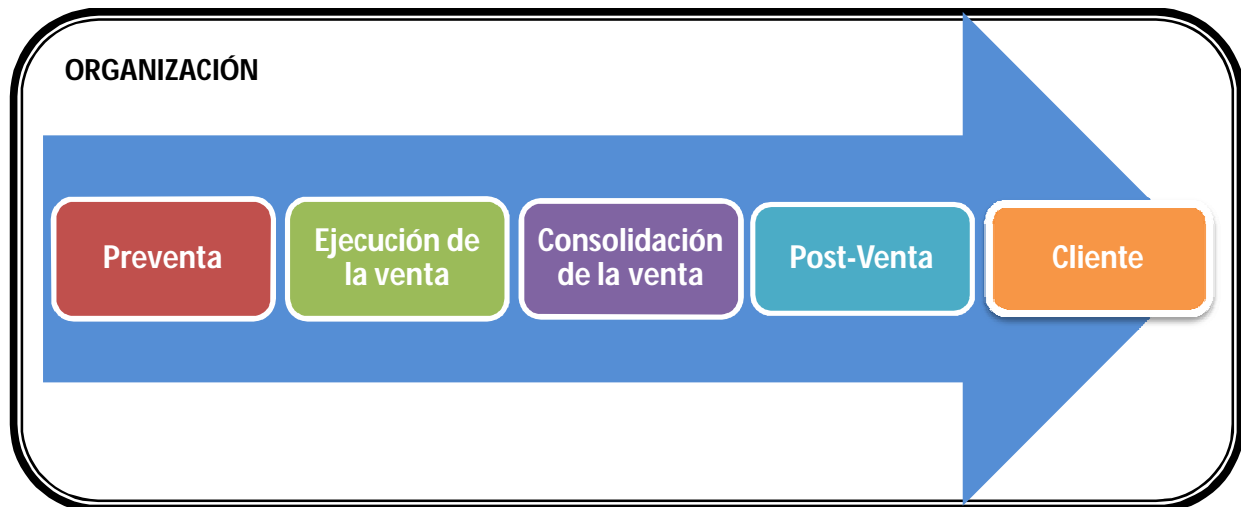


Figura 2.2 Proceso de e-Commerce B2C.

La experiencia de una organización de comercio electrónico B2C puede ser vista como un movimiento de diferentes niveles de complejidad creciente de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), En cada una de las etapas del proceso de comercio electrónico B2C ocurren sub-etapas, entre ellas:

- Búsqueda de información y comunicación.
- Promoción y publicidad.



- Catálogo en línea.
- Orden.
- Pago.
- Envío.
- Perfiles de clientes y preferencias.
- Servicio y garantías.

Cada una de estas etapas apoya partes del proceso de comercio B2C como se muestra en la Figura 2.3. Actividades de pre-venta incluyen la búsqueda de información y la comunicación, la presencia de marketing y catálogo en línea. La actividad de ejecución de la venta son los llamados pedidos en línea, la consolidación de la venta se refiere a la entrega y al pago, por último las actividades de postventa pretende la utilización de perfiles de clientes y preferencias para alentar compras posteriores así como dar servicio y atender garantías.

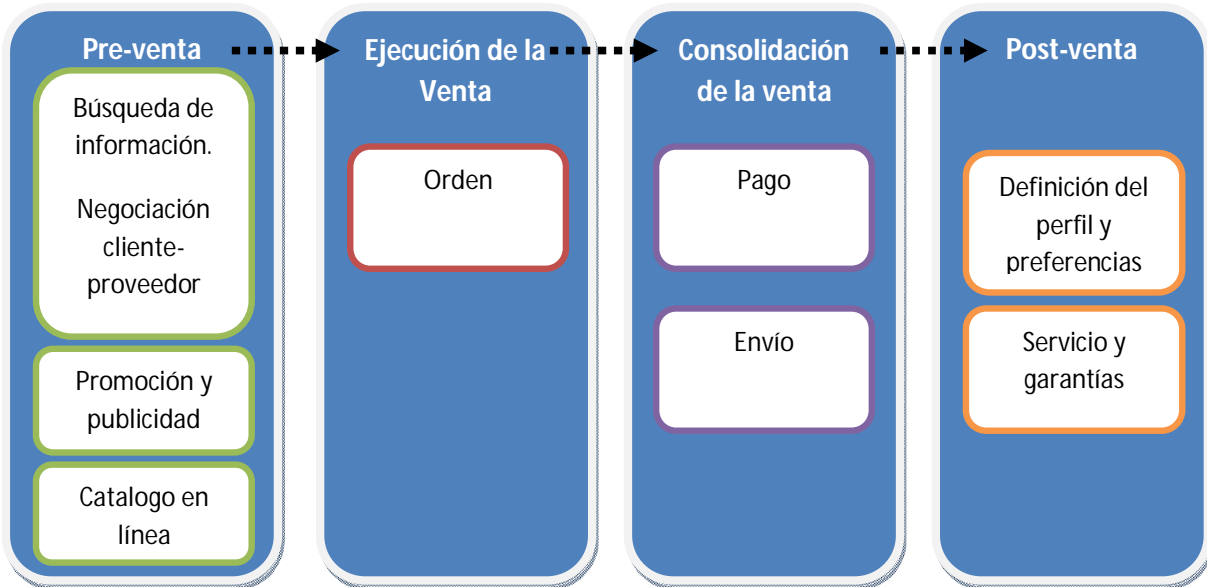


Figura 2.3 Proceso de e-Commerce con sus sub-etapas.

Búsqueda de información y comunicación

El Internet ha permitido que la búsqueda de información por parte de los usuarios sea más sencilla y efectiva, motores de búsqueda y la cantidad de información en la red lo permiten. Muchas herramientas de software existentes (como los motores de búsqueda) apoyan tal actividad. Además existen sitios que permiten la comparación de productos de diferentes tiendas en línea para que el usuario pueda elegir conozca precios y características.

El correo electrónico es una tecnología importante para los negocios, ya que permite la comunicación rápida entre las partes interesadas. En términos de comercio electrónico B2C la disponibilidad de una dirección de correo electrónico de una empresa facilita a los clientes realizar consultas e incluso para transferir datos de un pedido.



Promoción y publicidad

El marketing es un proceso clave en los negocios. Inicialmente, las empresas suelen considerar el establecimiento de una presencia comercial en Internet mediante la elaboración de una web corporativa con los detalles del perfil de compañía. Esto probablemente incluirá una descripción de las principales actividades de la empresa, su ubicación y algunos datos de contacto. Los clientes potenciales pueden usar el sitio Web sólo para comunicarse con la compañía probablemente a través de la interacción con los sistemas de correo electrónico.

Catalogo en línea

Aquí, la compañía ofrece un catálogo on-line de sus productos o servicios disponibles para la que pueda ser visualizada por los clientes potenciales. El catálogo puede equivaler a una serie de páginas web estáticas o puede ser dinámico en el sentido de que está actualizado a partir de una base de datos de productos. Sitios más sofisticados podrían permitir que los precios e información sobre el producto sean diferentes dependiendo el segmento de mercado. Los clientes pueden realizar pedidos a través del teléfono, por correo electrónico o por la misma página web.

Orden

El siguiente paso lógico es permitir a los clientes realizar pedidos on-line de los productos o servicios. Este es un punto clave de transición para la mayoría de las empresas, ya que envuelve la integración de los sitios Web con sistemas de información de fondo. Esta situación exige la integración entre la Página Web y el sistema de información de ventas a distancia. El sistema de información de ventas disparará la orden al sistema de distribución que gestiona la entrega de bienes y servicios. Los detalles de pago también se pasarán al sistema de contabilidad de la organización que le enviará una factura al cliente y esta última será la encargada de recibir el pago por parte del cliente.

Pago

En este escenario, el cliente realiza el pedido y paga por las mercancías mediante el sitio Web u otros medios de pago ofrecidos. Sin embargo, esta forma de comercio electrónico B2C exige una estrecha integración entre la organización (front-end) y los sistemas de información (back-end).

Se describe aquí un escenario disponible en muchos sitios donde ofrecen la realización de pedido y pago en línea. Es evidente que los detalles de la funcionalidad específica de cada sitio web pueden variar. El cliente podría ordenar los bienes utilizando una tienda en línea. La tienda calcula el costo total del pedido para el cliente e incluye los gastos de envío. El cliente realiza el pago mediante su tarjeta de crédito o débito, para completar la compra. Para ello la organización debe proporcionar un sistema de pago seguro.

Los detalles del pago se revisan con el intermediario financiero, como el banco del cliente. Si el cliente tiene suficientes fondos disponibles del intermediario financiero, hace una transferencia electrónica de fondos a la cuenta bancaria de la empresa y detalles de la transferencia se registran en el sistema contable de la empresa.



Envío

Para ciertos bienes intangibles es posible entregar dichas mercancías en línea. Esto puede ser música, películas o software, entre otros. En otros casos será necesario utilizar un sistema de distribución para el envío de productos tangibles

Perfil y preferencias del cliente

Implica la integración de los sistemas de cara al cliente (frontend) con el sistema del perfil del cliente el de preferencias. Este sistema de información de forma dinámica construye un perfil de un cliente y sobre la base de la presente continuamente ajusta el perfil para ofrecer al cliente individualmente bienes y / o servicios que sean de su interés, basado en compras previas o en su edad, sexo, etc.

Servicio y garantías

La gestión de relaciones con el cliente se ha convertido en una idea popular en la literatura. Ganar nuevos clientes y mantener a los clientes existentes felices es visto como un factor clave para el éxito organizacional. Brindar un buen servicio y hacerse cargo de las garantías es visto bien por los clientes y con ello se puedan dar futuras compras.

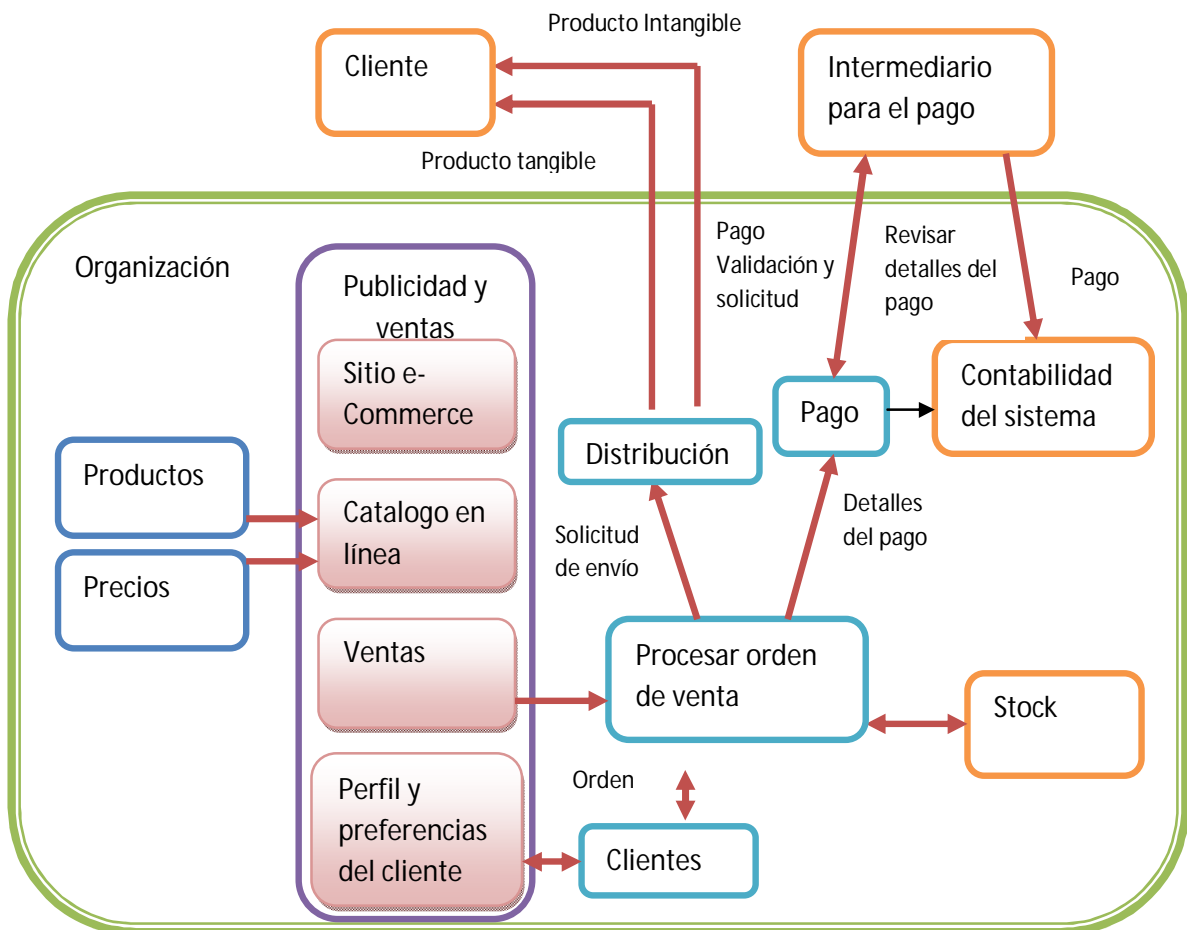


Figura 2.4 Proceso de ejecución de una compra por internet (Beynon, 2004).



En la Figura 2.4 se expresa mediante un diagrama el proceso de compra en un sitio de comercio electrónico B2C. El sistema se compone de una organización que ofrece un catálogo de productos y precios en línea, existe un área de publicidad y ventas donde se desarrolla la promoción y atención al cliente, una vez que el cliente decide comprar se llena un formulario y se levanta una orden de compra para procesar la venta, si el artículo está en stock, este se envía previamente validando el pago con la institución correspondiente por el área de contabilidad, por último, el cliente recibe el producto ya sea por un medio digital (producto intangible) o una mensajería (producto tangible).

2.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE)

Factores Críticos del Éxito en los Negocios

Mucho se ha enfatizado acerca de la importancia de la búsqueda de los factores críticos en un negocio, algunos afirman que es necesario determinarlos incluso antes de realizar cualquier planteamiento ya que junto con otras herramientas de análisis son esenciales para establecer las estrategias de un negocio.

Se requiere establecer los factores críticos o clave del éxito y con base a ellos establecer las acciones para minimizar el riesgo y maximizar el éxito de las estrategias.

Hay toda una serie de términos que tienden a confundir: factores críticos, áreas clave, puntos críticos referidos al éxito de un proceso, un negocio, un producto o un servicio, y en algunos casos “un factor crítico de éxito” parece un término que está orientado a implementar alguna teoría ideada por algún Gurú o sacado de una técnica de moda.

Orígenes del Concepto de factores críticos de éxito

Para aclarar el concepto remontémonos a sus orígenes, una de las primeras referencias la encontramos en un artículo de los años 60s donde D. Ronald Daniel hacía referencia a la “gestión por factores críticos”. Pero fue quizás John F. Rockart, del Massachusetts Institute of Technology quien definió con mejor claridad el concepto de Factores Críticos del Éxito (FCE) en una publicación referente a los nacientes sistemas de información gerencial. Una de las primeras definiciones que dio Rockard para los FCE fue “son los requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchan bien”. Sin embargo, como se puede apreciar, este primer acercamiento solo se refería a los sistemas de información.

Siguiendo un orden cronológico, se exponen a continuación diversas definiciones encontradas en la literatura en torno al concepto de FCE:

- “Son aquellas variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar, significativamente, las posiciones competitivas generales de las distintas compañías de una industria” (Hofer y Schendel, 1978).
- “Las características, condiciones o variables que cuando son mantenidas, sostenidas y administradas correctamente pueden tener un impacto significativo en el éxito de una compañía en una industria en particular” (Leidecker y Bruno, 1984).



- “Son condiciones, circunstancias, actividades o eventos que, específicamente, están limitados en número a las áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo y con éxito de una organización” (Jenster, 1987).
- “Son objetivos, declaraciones finales, características, condiciones o variables que son críticas para alcanzar la misión de la organización y el éxito de la organización” (Hardaker y Ward 1987).
- “Son el número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, podrán asegurar el rendimiento competitivo de la organización” (Daft, 1988).
- “Los factores más importantes relacionados con el éxito son aquéllos que están relacionados con los objetivos y metas de la compañía” (Pollalis y Grant, 1994).
- “FCE y su método dirigen a los directivos a la determinación de aquéllas cosas que deben ir bien para tener éxito y conseguir las metas y los objetivos. El valor último que el método de los factores críticos aporta es la habilidad de centrar la atención de la dirección en lo que se necesita hacer bien para conseguir el éxito” (Bullen, 1995).
- “Son aquéllos componentes de la estrategia en los que la organización debe tener éxito para superar a los competidores” (Johnson y Acholes, 1999).
- “Son aquéllas características del producto que son altamente valorados por un grupo de clientes y en las que, por lo tanto, la organización debe de tener éxito para superar a los competidores” (Johnson y Acholes, 2002).
- “Son los recursos, habilidades y atributos de una organización que son esenciales para tener éxito en el mercado” (Lynch, 2003).

Para este trabajo se tomará la definición actualizada propuesta por Rockart (1979) que los define como “el número limitado de áreas en las cuales la obtención de resultados satisfactorios asegurará un rendimiento competitivo para el individuo, el departamento o la organización. Son áreas donde las “cosas deben ir bien” para que el negocio pueda alcanzar y mantener sus metas establecidas.”

La función de los factores críticos de éxito es la de guiar y enfocar a los directivos hacia las actividades primordiales de su negocio y a pensar en sus necesidades de información más críticas, para el aprovechamiento de los recursos valiosos de una organización, como lo son los financieros, materiales, humanos y de tiempo.

A pesar de que las definiciones y puntos de vista proporcionados por diferentes autores parecen discrepar en algunos aspectos, se observa un amplio consenso en una serie de características comunes que ayudan a explicar la naturaleza y alcance de los FCE pudiéndose afirmar que:

- Los FCE son áreas, aspectos o sucesos limitados de éxito que aseguran en gran medida un rendimiento competitivo.



- Los FCE están directamente relacionados con el logro de la visión, misión y objetivos a largo plazo.
- Los FCE pueden ser factores internos, como recursos, habilidades, competencias, atributos, condiciones, o factores relacionados con el mercado o el entorno (externos).
- Los FCE son áreas de resultado en las que el rendimiento se puede medir y evaluar.

Entre los ejemplos de FCE en algunos sectores Rockart señala los siguientes:

- En el sector del automóvil: el diseño, la organización de distribuidores así como un estricto control de los costos de fabricación.
- En el sector de la alimentación: el desarrollo de nuevos productos, la buena distribución comercial y una publicidad efectiva.
- En el ramo de seguros de vida: la formación y preparación del personal directivo de las sucursales, el control efectivo del personal de oficinas y las innovaciones en la creación de nuevos tipos de productos.
- En los supermercados: gama de productos, existencias en almacén, promoción de ventas, y precios atractivos

Con este enfoque, todas las empresas que compitan en una actividad determinada, deberán atender su desempeño en esos FCE, si quieren mejorar su posicionamiento en los mercados donde actúan. No obstante, en investigación realizada por otro grupo, que presenta Rockart, tres empresas de un mismo tipo de negocio, identificaron FCE diferentes, en lo cual influyeron: sus respectivas posiciones competitivas en el mercado y sus recursos internos, entre otros factores.

Otro enfoque que plantea Rockart sobre la utilización de los FCE es partir de las metas que se propone la empresa e identificar los “factores críticos” para alcanzar el éxito en las mismas. Algunos FCE pueden ser válidos, simultáneamente, para varias metas; otros, específicos para alguna de ellas. Analizando los FCE como instrumentos para un sistema de control de gestión, plantea que este último también “tiene que estar concebido a la medida de cada empresa en concreto”. Por tanto, deben considerarse las necesidades específicas que pueden tener diferentes dirigentes en una organización, llegando a la conclusión de que “los FCE pueden diferir de una empresa a otra, así como de directivo a directivo”.

Centrando su interés en la información para dirigir, Rockart plantea que, un buen sistema de control de gestión, debe responder a las siguientes exigencias:

- Estar “cortado a la medida” del sector en el que actúa la organización.
- Corresponder con sus estrategias.
- Ser capaz de identificar los FCE que han de recibir cuidadosa y continua atención por sus dirigentes.
- Resaltar los resultados obtenidos en las variables clave.

Rockart concluye planteando lo siguiente:



“..el método de los FCE no intenta abordar el problema de las necesidades de información para una planeación estratégica, que son casi imposibles de planearse de antemano. El método se centra, mas bien, sobre las necesidades de información para el control de gestión, allí donde los datos necesarios para vigilar y mejorar las áreas de negocio, ya existentes, se pueden definir con más facilidad...”.

Uno de los usos más generalizados del método de los FCE, es precisamente en los procesos de planeación estratégica. En unos casos, para identificar los FCE de un sector de negocios (industria, como le llama Porter); en otros, para determinar las actividades principales en las que una empresa debe centrar su atención.

Tener claro cuáles son los FCE en el negocio (industria) en el que se mueve le permite a la empresa, entre otras cosas, lo siguiente:

- Identificar las actividades en las que debe centrar su atención para mantener o elevar su posicionamiento competitivo.
- Analizar qué hacen y cómo los competidores más exitosos en cada uno de esos FCE (benchmarking competitivo).
- Determinar qué puede copiar o hacer mejor que los competidores, para mejorar su posicionamiento.

2.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Una aproximación válida para entender los FCE son sus características, se ha determinado a lo largo de muchas experiencias en múltiples organizaciones que comparten gran cantidad de ellas, de las cuales hemos extraído las siguientes:

1. Son temporales y subjetivos.
2. Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitividad de la entidad a que se refieren.
3. Son específicos para cada negocio, organización, entidad o individuo.
4. Reflejan las preferencias o puntos de vista respecto las variables claves en un determinado momento.
5. Se constituyen asimismo como elementos cruciales para el éxito de una organización durante el horizonte de la planeación.
6. Son variables claves cuyo valor tiene un nivel crítico que al ser superado se considera como satisfactorio o exitoso. Lo contrario compromete seriamente la razón de ser de la entidad o la estrategia evaluada.



7. El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas giran en torno a su concreción satisfactoria.
8. Un plan o un proceso se consideran estratégicos para una organización cuando afectan a sus FCE.
9. Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes los diseñen, su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza del negocio, así como del grado de madurez organizacional alcanzado.
10. Son influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfico, y por el acceso y disponibilidad de recursos.
11. Están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la organización posee.
12. Su relevancia está en relación directa con el tiempo e importancia que se le destina en la organización para su evaluación y ejecución; el impacto de su no satisfacción o sobre su desempeño exitoso; su impacto actual o futuro sobre los recursos de la organización; el impacto actual o futuro sobre la cantidad y calidad de los sistemas, procesos, funciones, productos, servicios o individuos con los que se relaciona; el nivel de compromiso que tiene con la organización o entidad a la que se refiere y el nivel de impacto sobre el medio en que se desenvuelve la organización.
13. Las metas organizacionales están directamente relacionadas con los FCE. Por otro lado los objetivos organizacionales se logran cuando se cumplen las metas, y así la misión y la visión de la organización se logran cuando se cumplen los objetivos organizacionales.

Con los factores críticos buscamos identificar las variables vitales y más importantes que pueden definir el éxito para cada objetivo, de tal forma que lo que se mida sea verdaderamente esencial.

Los factores críticos de éxito expresan los resultados finales, no los intermedios. Para encontrar los factores críticos de éxito se deben considerar los siguientes aspectos:

- El punto de vista de los beneficiarios / sectores de la sociedad involucrados
- Las políticas gubernamentales, empresariales, locales
- Estándares internacionales
- El punto de vista del personal operativo

2.6 FUENTES DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

La revisión de literatura específica (Rockart, 1979; Leidecker y Bruno, 1984; Lynch, 2000; 2003), indica que, a pesar de que se observan diferentes puntos de vista sobre las fuentes de los FCE, existe concordancia respecto a tres fuentes fundamentales:



- Factores ambientales (entorno)
- Factores industriales o sectoriales
- Factores propios de la organización (internos)

Factores medioambientales: La principal característica del análisis medioambiental es su amplitud, ya que su alcance trasciende el interfaz industria/sector-empresa. Es de particular importancia para aquellas industrias/sectores cuya supervivencia depende de fuerzas que no están bajo el control del ámbito industrial/sectorial (Cooper y Kleinschmidt, 1996).

El ambiente externo comprende factores legales, ecológicos, tecnológicos, políticos, sociales y económicos que se originan “más allá” de la situación operativa de una organización o sector (Pearce y Robinson, 1991; Shirvastava, 1994; Wright et al, 1996).

Factores industriales o sectoriales. Lynch (2003) sostiene que los FCE de la industria/sector se relacionan con el ambiente externo además de hacerlo con los recursos y habilidades de las organizaciones dentro de la industria/sector.

Thompson y Strickland (2002) ven los factores de éxito industriales/sectoriales como los determinantes más importantes del éxito competitivo y económico de una industria/sector en particular. Sostienen que la identificación de los FCE dentro de una industria/sector es un tema estratégico clave ya que estos factores, normalmente, son los soportes sobre los que una organización construye su estrategia.

Factores de la Organización: Cada organización (destino por extensión) dentro de una industria/sector ocupa una situación única que viene determinada por su historia, localización, recursos, competencias, estrategia competitiva entre otros aspectos. Es decir, cada organización puede dictaminar sus propios FCE (Rockart, 1979; Johnson y Acholes, 2002). Por ello, organizaciones pertenecientes a una misma industria muestran distintos FCE como resultado de diferencias o características propias.

El método que propone el equipo de trabajo de Rockart del MIT, plantea utilizar cuatro fuentes para identificar FCE:

- 1.- La estructura del sector concreto en el que se mueve la empresa;
- 2.- La estrategia competitiva, posición del sector y situación geográfica de la empresa (nicho donde actúa);
- 3.- Factores del entorno (problemas energéticos y medioambientales) y;
- 4.- Factores temporales (pérdida de dirigentes, stocks excesivos o escasos).

2.7 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y LA ESTRATÉGIA DE NEGOCIO

Los FCE varían de una industria a otra, e incluso de época a época dentro de la misma industria a medida que cambian sus fuerzas impulsoras y las condiciones competitivas.



Los FCE de una industria son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros del sector para prosperar en el mercado, es decir, los elementos particulares de la estrategia, los atributos del producto, los recursos, las competencias, las habilidades competitivas y los resultados de negocios que marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas, lo que finalmente significa el éxito o el fracaso competitivo. Por su propia naturaleza, los FCE son tan importantes que todas las empresas de la industria les deben prestar una gran atención, debido a que son los requisitos previos para el éxito, para decirlo de otra forma, los FCE son las reglas que determinan que una empresa sea financiera y competitivamente exitosa (Thompson, 2004).

Si el diagnóstico de los FCE de la industria es erróneo, a largo plazo se puede incrementar el riesgo de que una estrategia sea mal dirigida, por el contrario si una empresa tiene una adecuada percepción de los FCE de la industria puede lograr una ventaja competitiva sostenible, concentrando su estrategia en los FCE y dedicando sus energías a ser mucho mejor que los rivales en uno o más de estos factores. De hecho, las compañías que sobresalen en un FCE en particular disfrutan de una posición de mercado más poderosa como recompensa a sus esfuerzos. Ser significativamente superior que los rivales en uno o más de los FCE, significa una oportunidad excepcional para lograr una ventaja competitiva. De manera que, utilizar uno o más de los FCE de la industria como piedra angular de la estrategia de la compañía y tratar de lograr una ventaja competitiva sostenible, al tratar de sobresalir en algún FCE particular, constituye un enfoque fructífero (Thompson, 2004).

Riesgos en la identificación de los FCE

Según Ghemawat (1991) los aspectos de riesgo con relación a la identificación de los FCE se concentran en:

- La propia identificación: es difícil seleccionar los factores importantes.
- Las relaciones: incluso cuando éstas han sido identificadas puede no quedar claro cómo operan o interactúan las relaciones.
- El riesgo de generalizar: las ventajas competitivas de una única organización, por definición, no pueden obtenerse buscando lo que está comúnmente aceptado como aportaciones de éxito a todas las organizaciones de la industria.
- Caso omiso de perspectivas emergentes: el éxito puede venir de un cambio en la industria más que de la identificación de los factores claves actuales de una organización. Mintzberg (1994) sostiene que es erróneo considerar que las estrategias o factores claves de éxito puedan ser identificados de manera aislada, es decir, se debe integrar el análisis de factores del entorno con los factores internos de la propia organización, hacia fuera y hacia adentro. Autores como Heene y Sánchez (1997) añaden que se deben tener en cuenta tanto los factores externos (microentorno, industria, sector) como los internos ya que sólo el análisis conjunto permite identificar y obtener ventajas competitivas únicas, distintivas y más duraderas.

Aplicación de indicadores a los FCE

Para que los FCE sean estratégicamente manejables es imprescindible identificar los indicadores que puedan usarse para su medición y evaluación (Leidecker y Bruno, 1984; Goodstein et al, 1992;



Thompson y Strickland, 2002). Así, cada FCE debe contar con uno o más indicadores clave que provean la medida y un estándar para medir y evaluar su rendimiento. Los indicadores clave de rendimiento más efectivos son aquellos diseñados de acuerdo con el proceso donde son usados de forma que faciliten una lectura comprensible y continua del rendimiento.

Los indicadores u objetivos, son, generalmente, una mezcla de índices de éxito que pueden ir desde porcentajes de liquidez o rentabilidad hasta resultados de opiniones de los clientes, la moral de los trabajadores o las actitudes de los agentes implicados tanto internos como externos.

2.8 MÉTODOS PARA IDENTIFICAR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Leidecker y Bruno (1984) propusieron varias técnicas para la identificación de los factores críticos de éxito. Estos incluyen la exploración ambiental, el análisis de la estructura industrial, análisis de las opiniones de expertos del sector industrial, análisis de los competidores, análisis de mejores prácticas, evaluación interna de la empresa: sensación interna o juicios, factores intuitivos y la recolección de datos a través de Beneficio-Impacto de la estrategia para el mercado (PIMS).

- Exploración ambiental

Esta técnica se utiliza para identificar las variables económicas, fuerzas políticas y sociales que rodean a una organización e influyen en su rendimiento. Las empresas a menudo relacionan la exploración ambiental con la técnica de evaluación de amenazas y oportunidades. El único problema relacionado a la presente técnica es la dificultad de operacionalizar dicho método en un sector específico o en una organización.

- Análisis de la estructura industrial

Este tipo de análisis se basa en cinco componentes: barreras de entrada, productos sustitutos, proveedores, compradores y la competencia entre empresas. Mediante la evaluación de cada componente y sus interrelaciones, conduce a la recopilación de una considerable fuente de datos que ayudarán a identificar la crítica factores para el éxito. La técnica se utiliza sólo para la industria, lo que hace que su aplicación para empresas solas sea inapropiada.

- Opiniones de expertos del sector Industrial

Esta técnica depende de las personas que tienen un excelente conocimiento del trabajo de la industria y los negocios. Esta técnica depende más en opiniones subjetivas. Sin embargo, la sensación intuitiva de un experto de la industria a menudo es una excelente fuente de los factores críticos de éxito y junto con más técnicas objetivas, proporciona un rico análisis en cuestión de información.

- Análisis de los competidores

Esta técnica se centra en la competencia. Se centra en el análisis de la competencia, en cómo las empresas compite. Pero no puede proporcionar factores críticos de éxito no relacionados con el análisis de cómo las empresas compiten.



- Análisis de mejores prácticas

Esta técnica es muy útil en las industrias dominadas por una o pocas empresas como es el caso de Dell, en la industria informática. La lógica detrás de esta técnica comprende lo que la empresa realiza con éxito para determinar esos factores críticos de éxito. Esta técnica reduce el enfoque de análisis, además esta técnica podría limitar el número de factores críticos de éxito.

- Evaluación interna de la empresa

Esta técnica identifica a los factores críticos de éxito para un caso particular. El enfoque aquí es explorar en lo que la empresa le va bien y no tan bien. Esta técnica también reduce el enfoque de análisis y no puede proporcionar más factores críticos de éxito.

- Factores intuitivos

Esta técnica depende de la intuición y del conocimiento de las personas que están familiarizadas con la organización y conduce a la identificación de los factores críticos de éxito importantes en el corto plazo. Puede ser poco clara y depende de opiniones subjetivas.

- PIMS

PIMS (Profit Impact of Market Strategy) identifica los factores principales de la rentabilidad que proporciona insumos para el análisis de los factores críticos de éxito. El inconveniente es que esta técnica puede dar lugar a características generales de los factores.

Las principales fuentes según Caralli(2004) y Rockart(1981) a través de las cuales es posible identificar los FCE son:

- 1) La industria en la cual la organización existe,
- 2) un entendimiento de sus competidores (posición competitiva),
- 3) el entorno,
- 4) sucesos temporales y
- 5) la gerencia.

Las principales fortalezas de los FCE (Caralli, 2004; Boyton, 1984), son:

- 1) Permite un soporte efectivo para el proceso de planeación,
- 2) Proporciona información que puede impactar en la posición competitiva de la organización,
- 3) Es un concepto que es bien aceptado y recibido por la gerencia, ya que es simple y facilita la comunicación, y
- 4) Permite realizar y promover el proceso de análisis estructurado y en cascada por toda la organización.

En la mayoría de los negocios existen generalmente tres a seis factores que determinan su éxito, estas actividades clave deben ser realizadas de la mejor manera para conseguir el éxito de la



organización (Rockart, 1979). Por otro lado, se dice que muy rara vez una industria posee más de tres o cuatro factores clave para el éxito en un momento determinado, incluso entre esos tres o cuatro, uno o dos por lo común exceden en importancia a los otros (Thompson, 2004). Rockart plantea el siguiente proceso para el desarrollo de los factores críticos de éxito, figura 2.5:

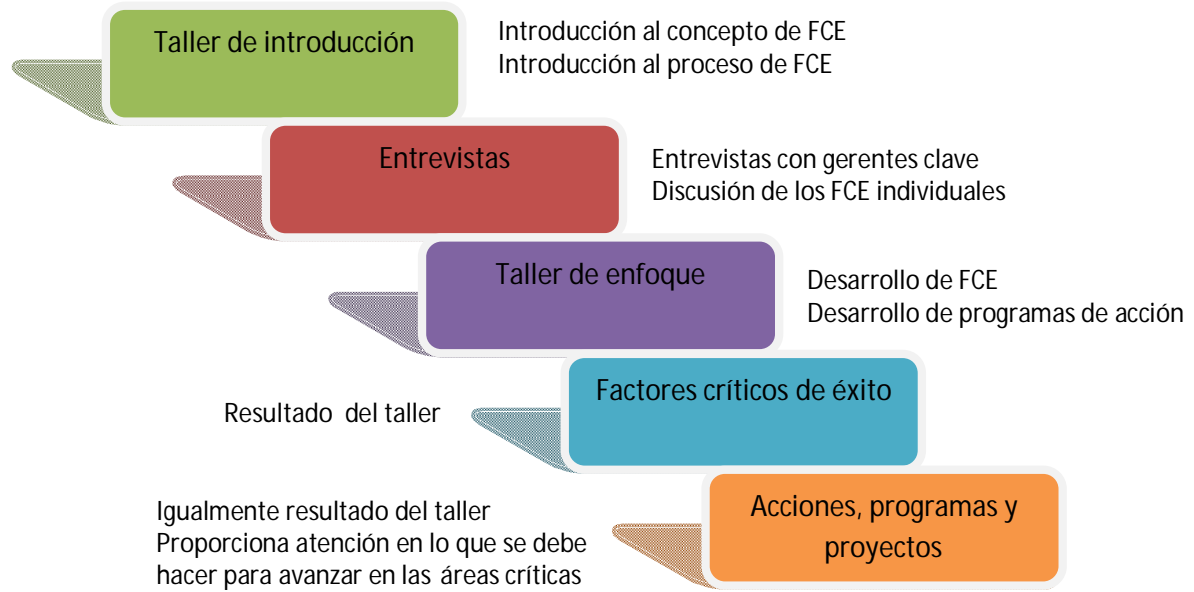


Figura 2.5 Método para identificar los FCE (Rockart, 2002).

Aunque el enfoque de Rockart (2002), para identificar FCE, es el más conocido, Carralli (CARALLI, 2004) también presenta un enfoque estructurado para analizar información y para identificar con base en ella FCE (principalmente a nivel organizacional). Su propuesta está basada en diversos estudios que ha realizado junto con su equipo de colaboradores y que han tenido como principal enfoque la administración del riesgo y seguridad de sistemas de información. Es un enfoque utilizable como opción para alinear iniciativas organizacionales con la dirección estratégica.

Dado que uno de los objetivos del método de los FCE es obtener el mayor provecho posible del conocimiento e intuición de los gerentes, con la propuesta de Carralli se intenta lograr que ese sexto sentido se vuelva algo explícito para que de esta manera la organización pueda utilizarlo como una ayuda al definir la dirección estratégica de ésta y para dirigir sus recursos a aquellas actividades que puedan contribuir a lograr el éxito en la organización.

De manera general el enfoque de Carralli propone la revisión de documentos y la realización de entrevistas, ya que estas proporcionan una fuente básica de datos a partir de la cual se pueden identificar los FCE de una organización, e incluso de todo un sector industrial. Para aplicar el método de los FCE, la información recabada se agrupa de tal forma que represente las actividades clave que se realizan en la organización o se deberían realizar. Esta información es analizada y organizada en grupos de afinidad de tal forma que los FCE se puedan identificar de manera más eficiente. En resumen, el método de los FCE propuesto por Carralli plantea cinco actividades básicas que se muestra en la Figura 2.6:

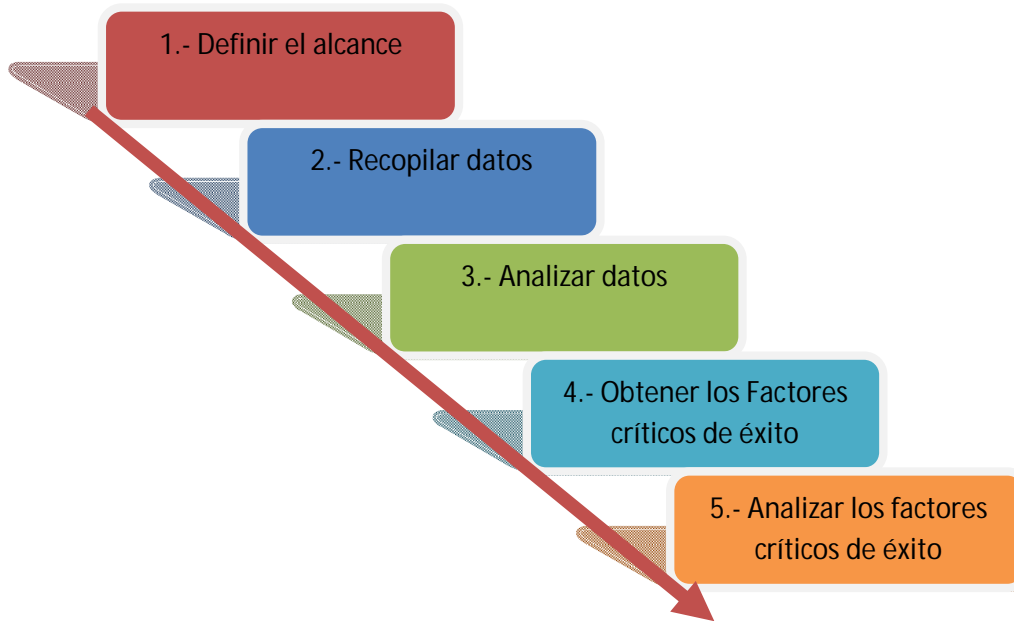


Figura 2.6 Método para identificar los FCE (Caralli,2004).

1. Definir el alcance:

Esta primera etapa inicia con la selección del nivel jerárquico en el cual se enfocará la identificación de los factores críticos de éxito, esto puede ser a nivel directivo u operacional. Una vez determinado lo anterior, los participantes que se incluirán en el ejercicio pueden ser identificados.

2. Recopilar datos:

Esta etapa se centrara en realizar las siguientes actividades:

- Recolectar y revisar documentos
- Desarrollar las preguntas de las entrevistas
- Planear y dirigir las preguntas de los participantes
- Organizar los datos recolectados.

3. Analizar datos:

Las actividades de esta etapa son:

- Desarrollar actividades a realizar
- Dividir las actividades y formar grupos de interés similar
- Realizar un resumen de los temas



4. Obtener FCE:

Para la obtención de los FCE el autor propone las siguientes etapas:

- Resumen de los temas obtenidos de cada grupo
- Obtención de los FCE
- Clarificar y combinar los FCE

5. Analizar los FCE:

Por último se realiza un análisis de los FCE que consta de:

- Determinar los criterios de comparación
- Desarrollar una matriz de comparación
- Determinar las intersecciones
- Analizar las relaciones

Para fines del presente trabajo se utilizará como base el método propuesto por Caralli (2004) para la obtención de los factores críticos de éxito en el comercio electrónico B2C. Aunque se considera importante la última etapa del método propuesto por Rockart (2002), debido a que la obtención de los FCE conlleva a la realización de acciones a partir de los resultados encontrados.

2.9 ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Partiendo del método propuesto por Caralli (2004), y asumiendo que es aplicable a empresas de comercio electrónico B2C, se pretende la identificación de FCE. En el presente trabajo sobre la identificación, validación y ubicación de los FCE para empresas de comercio electrónico del tipo B2C se utilizó la siguiente estrategia:

- 1) Revisión de la literatura: identificación de FCE en diferentes publicaciones sobre el comercio electrónico B2C.
- 2) Ubicar los FCE encontrados en la literatura en el proceso de e-Commerce B2C.
- 3) Validación de los FCE identificados: mediante la aplicación de encuestas a una muestra de propietarios y/o gerentes de sitios de comercio electrónico B2C, considerando empresas que actualmente mantienen ventas.



CAPÍTULO 3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL E-COMMERCE TIPO B2C

3.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO REPORTADOS EN LA LITERATURA

Los datos utilizados en este documento provienen de la investigación de la literatura como fuente inicial y a partir de esta se validó cada FCE a través de un cuestionario vía electrónica (e-mail) donde se logró la participación de diferentes empresas de comercio electrónico B2C.

De acuerdo con la revisión bibliográfica efectuada para este trabajo, se encontraron un total de 105 factores críticos de éxito.

Una vez localizados los FCE, se procedió a ubicar a cada uno de ellos dentro de las etapas del proceso de e-Commerce B2C, además de esto, en la búsqueda de FCE de empresas de e-Commerce B2C se encontró en varios documentos FCE referentes a organizaciones de e-Commerce y no a sus procesos, es por este motivo que se decidió agregar este grupo al trabajo, ya que se considera de relevancia debido a la cantidad de factores encontrados.

Recopilación de Datos

Para la recopilación de FCE se acudió a una gran cantidad de fuentes. La literatura correspondiente al comercio electrónico tipo B2C es muy amplia, por lo que se eligieron cuidadosamente los artículos y publicaciones que contuvieran aportaciones, ideas y contenidos interesantes e importantes con los objetivos de la investigación. La mayoría de la literatura revisada corresponde al periodo comprendido entre el 2000 y el 2010, dentro de las que se encuentran:

- Artículos y documentos de trabajo elaborados por diversos especialistas, así como de investigadores y profesores.
- Artículos provenientes de revistas como: Business Week, América Economía, Knowledge @ Wharton, Technology Review, Internet Retailer, entre otras.
- Libros relacionados con los temas de investigación
- Casos de empresas publicados en revistas, anuarios, libros, artículos y sitios web.
- Entrevistas realizadas por terceros a expertos, ejecutivos, directores y consultores.
- Sitios web

Durante la búsqueda tanto en artículos en inglés y español, se consideraron las siguientes palabras de búsqueda:

- Factores críticos de éxito del comercio electrónico B2C.
- Elementos clave del comercio electrónico B2C.
- Elementos de calidad en el comercio electrónico B2C.
- Factores de éxito del comercio electrónico B2C.
- Factores críticos de éxito en el comercio electrónico B2C.
- Elementos importantes en el comercio electrónico B2C.



3.2 UBICACIÓN DE LOS FCE EN LAS ETAPAS DEL PROCESO DE E-COMMERCE B2C

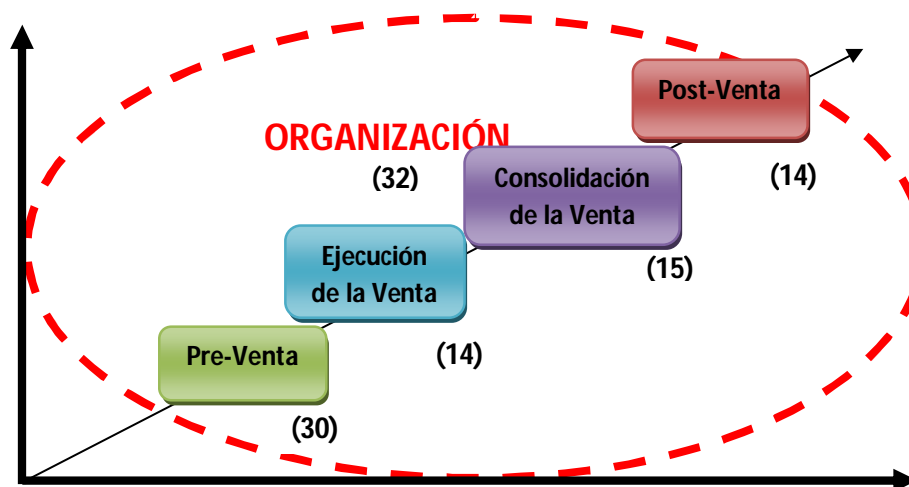
Los FCE similares fueron integrados por similitud para evitar que se repitieran. Para ello se hizo un ejercicio de concordancia, consistencia y se igualó la redacción para que al final la esencia de cada FCE fuera la misma. Estos FCE se ubicaron en cada una de las etapas del proceso de comercio electrónico B2C.

En la Figura 3.1. Se muestra las diferentes etapas del proceso de e-Commerce B2C así como la organización en la que se desenvuelve.



Figura 3.1 Etapas del proceso de compra del comercio electrónico B2C.

En la gráfica 3.1 se presenta el resultado del proceso de aglutinamiento, donde de los 105 FCE encontrados 32 pertenecen a la organización, 30 a la etapa de Pre-Venta, 14 a la etapa de ejecución de la venta, 15 a la etapa de consolidación de la venta y 14 a la etapa de Post-Venta.



Gráfica 3.1 Factores críticos de éxito aglutinados.



A continuación se presentan los FCE encontrados clasificados en cada una de las etapas del proceso de e-Commerce B2C y para este tipo de organizaciones.

Organización:		
Desempeño eficiente de la administración	Definición de las medidas de desempeño	Liderazgo ejecutivo
Modelo de negocio	Plan de ventas del sitio	Escalabilidad
Respaldo de grandes empresas	Infraestructura técnica del negocio	Integración del sitio web a los procesos del negocio
Conocimiento y habilidades de los trabajadores	Imagen de la empresa	Pertenencia a alguna una asociación de respaldo
Certificación SSL (encriptación 128 bits)	Outsourcing de algunas actividades	Estructura organizacional
Manejo eficiente del tráfico on-line	Contar con un sello de confianza de alguna institución (ejemplo AMIPCI)	Diferenciación
Flexibilidad	Eficiencia Operacional	Tienda física que respalde la venta
Información corporativa (Visión ,misión, etc.)	Asociaciones o alianzas (proveedores,/clientes).	Desintermediación Fabricante-mayorista-comprador.
Innovación constante	Individualización de la oferta (segmentación)	Conocer las necesidades del cliente
Ser parte de una comunidad de comercio electrónico (mercadolibre, plazavip, etc.).	Utilizar redes sociales.	Diferenciación (Diseño, marca, servicio, calidad).
Notas de prensa, patrocinios y relaciones públicas.	Búsqueda de nuevos mercados y clientes	

Tabla 3.1 FCE para la organización.

Pre-Venta:		
Personalización del usuario.	Contar con política de compra.	Respuestas rápidas a dudas y preguntas.
Información abundante y clara sobre los productos.	Incluir fotos y videos.	Optimizado para motores de búsqueda.
Ofrecer apoyo técnico.	Texto agradable/Fácil lectura.	Publicidad on-line (Adwords, banners, etc).
Publicidad off-line (tv, radio, impresos, etc.)	Sitio web atractivo (Diseño).	Proveer incentivos a los clientes para comprar (ofertas, descuentos por volumen, envío gratis, etc.).
Apoyo a las decisiones de compra.	Disponibilidad del sitio (24 horas, uptime).	Ofrecer diferentes idiomas en el sitio.



Preventa (continuación):		
Mostrar ubicación de la empresa, teléfonos, e-mail, nombres de responsables, etc.).	Comunicación Vendedor-Cliente: e-mail, chats, foros, blogs.	Mapa del sitio y buscador.
Sección de preguntas frecuentes FAQs .	Promociones exclusivas.	Diversidad de productos.
Aplicación para dispositivos móviles ("apps")	Mostrar módulos de más vendidos, opiniones, recomendaciones, productos relacionados, nuevos productos, etc.).	Las imágenes e información están distribuidas de forma ordenada y agradable.
Sitio dividido en categorías de productos.	El sitio web se carga rápidamente.	Aviso Legal o Términos y Condiciones.
Actualizar el sitio periódicamente.	Permite que los clientes compartan información.	Presencia en directorios.

Tabla 3.2 FCE para la Preventa.

Ejecución de la venta:		
Transacciones rápidas.	Credibilidad (percepción).	Reputación. Experiencias positivas.
Fácil Proceso de compra(mínimo número de clicks).	Agregar servicios. Comparación de productos, documentación, etc.	Registro no obligatorio.
Brindar confianza.	Interfaz amigable.	Estabilidad del sistema.
Interactividad cliente-vendedor.	Transacciones seguras.	Estructura ordenada del sitio.
Hacer que el cliente disfrute la compra.	Sistema de apoyo en línea	

Tabla 3.3 FCE para la Ejecución de la venta.

Consolidación de la Venta		
Precios bajos.	Disponibilidad de productos (productos en stock).	Contar con política de privacidad, seguridad y envío.
Seguridad al realizar el pago.	Ofrecer diferentes formas de envío.	Ofrecer seguro del envío
Embalaje adecuado de la mercancía	Ofrecer la opción pagar al recibir/recoger en tienda	Ofrecer diferentes formas de pago.
Fácil Proceso de pago.	Ofrecer pago a meses sin intereses.	Comodidad para hacer la compra.
Tiempo de entrega.	Entrega del producto confiable	Confirmar los pedidos

Tabla 3.4 FCE para la Consolidación de la venta.



Post-Venta		
Definición de perfiles del cliente.	Servicio al cliente (calidad).	Respuestas claras y efectivas.
Rastreo de productos.	Ofrecer Garantía de los productos.	Conciliación de reclamaciones y quejas.
Programas de recompensas/Afiliados (descuentos, cupones).	Política de devoluciones.	Empatía vendedor-cliente.
Servicio al cliente personalizado.	Calidad del (los) productos.	Métricas, indicadores de desempeño.
Boletín de ofertas, productos.	Solicitar retroalimentación de los visitantes del sitio.	

Tabla 3.5 FCE para la Post-Venta.

Una vez realizado esta etapa se procedió a elaborar una encuesta la cual se presenta en el anexo de este trabajo. El motivo de la encuesta es la validación de los FCE encontrados en la literatura. La encuesta se hizo de forma electrónica, se consideró como marco muestral, la base de datos de la página <http://www.sellosdeconfianza.org.mx/>, donde se encuentran empresas que cuentan con sello de confianza de la AMIPCI.

El sello de confianza AMIPCI es un distintivo otorgado por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) para sitios de Internet en México, a través de un sello electrónico con un certificado digital adjunto, que reconoce a los negocios o instituciones que promueven el cumplimiento de la privacidad de la información y están legítimamente establecidos. En dicha página se encuentra un banco de datos de tiendas on-line, con correos electrónicos de contacto.

Las empresas que se encuentran en esta página se dedican al comercio electrónico B2C en México, por lo tanto se tomo como referencia. De un total de 323 direcciones de correo electrónico, se obtuvieron un total de 10 encuestas contestadas. A pesar de que se tuvo un porcentaje de respuestas bajo, se obtuvieron respuestas de empresas importantes, por ejemplo, una de ellas recibió el galardón de "La empresa del año en e-Commerce" en los e-Commerce Awards México 2010. Así mismo se cuenta con respuesta de la AMIPCI, y de otras empresas mexicanas. También se obtuvieron respuestas de Directivos, gerentes, diseñadores y propietarios de sitios de e-Commerce en México.



3.3 LAS ENCUESTAS ELECTRÓNICAS

En relación a los resultados de la encuesta realizada en este trabajo, se realizan los siguientes señalamientos. Hay una serie de dificultades que puede plantear llevar a cabo estudios de investigación en la web (Nesbary, 2000).

Estos problemas pueden resultar en perdidas oportunidad, falta de datos, los datos son inaceptables o hay datos incorrectos, datos duplicados, o los problemas de seguridad respecto a la confidencialidad de la información. Los problemas se presentan a continuación:

a) Respuestas Incompletas.

Un problema potencial con las encuestas electrónicas, son respuestas incompletas. Algunas veces los participantes ven una pregunta y la saltan con la intención de regresar a responderla, pero se les olvida. Algunas veces una pregunta es saltada debido a que no se quiere responder por razones personales o simplemente se hace por falta de interés.

b) Respuestas Inadecuadas.

Esto puede suceder debido a un error en la pregunta o el encuestado tiene plenamente la intención de brindar información incorrecta, respuestas que pueden resultar en inaceptables

c) Seguridad e integridad de la información

La información puede llegar a ser considerada por los encuestados como confidencial incluso por el mismo código de ética de la compañía. En algunos casos esta no puede darse a menos que se obtenga el permiso de los responsables así mismo validar la información de la persona que realiza las encuestas para prevenir el robo de información.

Durante la realización de la encuesta para este trabajo, se presentaron los siguientes problemas:

- Poca convocatoria: Se enviaron un número considerable de invitaciones, y se obtuvo poca respuesta.
- Desconfianza para aportar información: Existieron usuarios que dudaban sobre la legitimidad de la encuesta, con lo cual, en algunos casos, no se logró su participación.



3.4 VALIDACIÓN DE LOS FCE MEDIANTE ENCUESTAS Y RECOPIACIÓN DE DATOS

Las entrevistas fueron distribuidas a un total de 323 direcciones de correo y se recibieron un total de 10 encuestas contestadas. La distribución del personal que respondió las entrevistas, de acuerdo a la posición en la empresa se puede observar en la gráfica 3.1.

En la gráfica se muestra que un 50 % de las entrevistas provienen de personal de nivel directivo, el 20 % a personal gerencial, y el 30% restante corresponde a personal técnico y otros. La relación de los entrevistados y su posición se observan en la tabla 3.6.

<i>Empresa</i>	<i>Puesto</i>
BigStore	Director General
De la Tierra	Director General
Gandhi	Gerente de comercio electrónico
Nano-Soluciones	Asistente de dirección
Area-624	No disponible
Icarus	Director General
TododeComputo	Presidente
Contishop	Diseñador Web
AMIPCI	Marketing
Plaza Vip	Director General

Tabla 3.6, Empresas y posición del personal encuestado.

De las 10 encuestas obtenidas por correo electrónico, del total de estas, el 50% fueron contestadas por empresas que se encuentran en México Distrito Federal, 1 en el Estado de México, otra en Quintana Roo, otra en Campeche, una más en Baja California Sur y por último una más en Monterrey como se puede ver en la gráfica 3.2.

Por otro lado, como apoyo a la realización de este trabajo, el autor asistió al evento realizado por la asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), el “E-Commerce Day México 2010”, evento que representa una plataforma y punto de reunión para las personas que trabajan en el sector tecnológico, principalmente el comercio electrónico en Latinoamérica. El “E-Commerce Day México 2010” se llevó a cabo el 21 de Octubre del 2010 en el World Trade Center de la Ciudad de México y contó con la participación de más de 40 expertos a nivel nacional e internacional quienes transmitieron sus experiencias en el campo así como empresas importantes del medio.

En este evento se presentaron tendencias del comercio electrónico en México, banca y servicios financieros online, servicios para e-Commerce, publicidad con miras al e-Commerce, hosting e infraestructura, entre otros.



CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 FCE EN LAS ETAPAS DEL PROCESO DE COMERCIO ELECTRÓNICO B2C

Las principales aportaciones recopiladas están vertidas en las encuestas con las calificaciones que cada persona consideró pertinente. El modo de responder las encuestas se hizo de acuerdo a las siguientes instrucciones las cuales venían incluidas en la encuesta enviada.

“De cada grupo elija los 5 ó más FCE que considere de mayor relevancia, para ello puede marcarlos usando la primer columna del lado izquierdo, posterior a esto califique cada FCE elegido marcando la casilla correspondiente otorgándoles valores de 1 al 5, donde 1 es poco importante y 5 muy importante. De considerarlo conveniente, agregue y califique los FCE que en tu experiencia no están en las listas.”

Escala

Descripción	Calificación
Extremadamente crítico e importante.	5
Muy crítico e importante para el éxito.	4
Crítico e importante para el éxito.	3
Moderadamente crítico e importante para el éxito.	2
Poco crítico e importante para el éxito.	1

Tabla 4.1 Escala de calificación para la encuesta de FCE del comercio electrónico B2C.

La mayor calificación posible que se podía sacar en esta encuesta es de 50, así que se toma esa cifra como referencia para obtener los FCE por etapa del proceso de comercio electrónico B2C. Además dentro del formato de la encuesta el participante tenía la opción de poder agregar FCE que considerara conveniente según su experiencia y que no se encontraran en este estudio. Solo 2 de las personas encuestadas participaron agregando 3 opciones en estos campos y la calificación con la opción máxima (5), como se muestra a continuación:

Para la Organización se agregaron:

- Logística
- Integración de los sistemas de la organización con los de los proveedores.

En Pre-Venta se agrego la opción:

- Que sea un sitio confiable, la cual ya estaba considerada en la segunda etapa: ejecución de la venta.

Ante la imposibilidad de vaciar toda la información acumulada, inicialmente se procedió a estructurar los datos, ordenarlos y expresarlos de acuerdo a cada una de las etapas del proceso de comercio electrónico B2C. Se presentan solamente los 5 factores críticos más relevantes para cada área según los resultados de esta encuesta son:



ORGANIZACIÓN

Factor Crítico de Éxito	Calificación
1. Eficiencia Operacional	46
2. Integración del sitio web a los procesos del negocio	44
3. Contar con un sello de confianza de alguna institución (ejemplo AMIPCI)	42
4. Modelo de negocio	40
5. Conocer las necesidades del cliente	37

Tabla 4.2 FCE más relevantes para la organización de comercio electrónico B2C.

1. Eficiencia Operacional

A través de una eficiencia operacional se optimiza la utilización del personal y los recursos, así como los procesos operativos. En el comercio electrónico esto toma mucha relevancia debido a que una de sus ventajas es la reducción de costos para las empresas que optan por emprender o ya están en el negocio.

2. Integración del sitio web a los procesos del negocio

Integrar el sitio web a los procesos de negocio, esto implica, automatizar muchas funciones que previamente se realizaban en forma manual. Una buena integración del sitio web con los procesos de negocio facilitara los procesos

El principal beneficio es dar facilidad a la empresa para gestionar sus pedidos. Los usuarios pueden visualizar todos los pedidos que tienen pendientes así como sus fechas de entrega, sus cantidades e información específica sobre ellos fácilmente desde cualquier lugar donde lo requieran. Para esta integración existen diferentes herramientas, una de ellas es utilizar un ERP⁵, como lo es SAP.

3. Contar con un sello de confianza de alguna institución (ejemplo AMIPCI)

No resulta raro que las empresas que optaron por elegir esta opción como un factor de éxito para su negocio, ya que la misma base de datos se tomo de este sitio, es decir, todas cuentan con este sello de confianza, lo importante aquí es que su opinión va dirigida a que si les ha sido de utilidad contar con este.

Según la página en internet de la AMIPCI, el uso de este sello de confianza brinda los siguientes beneficios para quienes lo tienen:

⁵ ERP: De sus siglas en ingles Enterprise Resourcing Planning.



- Lo reconoce como un sitio confiable.
- Le brinda credibilidad a sus clientes.
- Le permite incrementar sus ventas y transacciones electrónicas.
- Ampliar nuevos canales de mercado.
- Obtener ventaja sobre sus competidores.
- Posicionar su marca.
- Certidumbre sobre su existencia física.
- Compromiso de privacidad.
- Responsabilidad ética.

4. Modelo de negocio

Un modelo de negocio es la forma de hacer negocios por el cual una compañía se puede mantener, esto es, generar ingresos. El modelo de negocios habla de cómo la compañía hace dinero especificando en qué lugar se encuentra en la cadena de valor. Es la manera como una empresa servirá a sus clientes, la formulación de estrategias y la implementación de las mismas.

Las empresas de comercio electrónico optan por diferentes modelos de negocio, algunos de ellos son el de subastas (Mercadolibre), ofrecer promociones por tiempo y cantidad limitada (Groupon), entre otros, variedad de productos y recomendaciones (Amazon), entre otros.

5. Conocer las necesidades de los clientes:

Este es un enfoque de Marketing, donde se considera que el éxito de las empresas depende de conocer adecuadamente las necesidades y deseos de los mercados objetivos y satisfacerlos. Se define un mercado, se analizan y estudian las necesidades del cliente y se coordinan todas las actividades que le afecten. De este modo se obtienen valores añadidos al crear relaciones a largo plazo, basadas en el valor y satisfacción al cliente.

El comercio electrónico a partir de contar con información precisa de cada cliente ayuda en este caso, conociendo el tipo de productos que ha comprado, además de datos que ayudan a conocer más sus preferencias de compra.



PRE-VENTA

Factor Crítico de Éxito	Calificación
1. El sitio web se carga rápidamente.	45
2. Información abundante y clara sobre los productos.	44
3. Sitio web atractivo (Diseño).	43
4. Optimizado para motores de búsqueda.	40
5. Mostrar ubicación de la empresa, teléfonos, e-mail, nombres de responsables, etc.).	38

Tabla 4.3 FCE más relevantes para la Pre-venta de comercio electrónico B2C.

1. El sitio web se carga rápidamente

La velocidad de carga de un sitio web en el navegador del cliente, siempre ha sido un factor a considerar contemplando la complacencia del usuario en el sentido de no tener que esperar para ver su contenido. Si el sitio de comercio electrónico carga lentamente, los clientes que desean ver el contenido del sitio se ven obligados a esperar más, lo cual aumenta la probabilidad de que decidan abandonar el sitio y comprar en otra parte.

2. Información abundante y clara sobre los productos

Los clientes requieren de abundante y clara información sobre los productos que buscan y están interesados a comprar. Este factor favorece su intención de compra y no solo en el medio electrónico también en el real. Muchos usuarios antes de adquirir su producto en una tienda física, realizan una búsqueda en la red para tener mayor información al respecto y puedan hacer una mejor compra.

3. Sitio web atractivo (Diseño)

A la hora de desarrollar un sitio de comercio electrónico, se deben de tener en cuenta aspectos relativos al diseño visual. El diseño y la presentación del sitio web, toman gran importancia ya que pueden ser puntos de referencia con una gran influencia en los procesos de decisión de compra por parte de los consumidores (Mandel y Jonson, 1998; Menon y Khan, 1997). No se trata solamente de que el sitio de comercio electrónico resulte atractivo, sino de utilizar el diseño como una parte de la estrategia de ventas (Hartmann y Zorrilla, 1998).

Lohse y Spiler (1998; 1999), realizaron un estudio en el que se afirmaba que el diseño de la tienda virtual afectaba significativamente en el volumen de tráfico y en la cifra de ventas.



4. Optimizado para motores de búsqueda

La mayoría de los usuarios de internet buscan lo que necesitan usando buscadores como google, yahoo, msn, altavista entre otros. Estos buscadores ofrecen los resultados de las búsquedas en base a las palabras que el usuario ha proporcionado. Si el sitio de comercio electrónico contiene las palabras clave y cumple con diferentes requisitos que usan los buscadores, se tiene buenas posibilidades de aparecer en los primeros lugares de la búsqueda y con ello se tengan más visitas y eventualmente más ventas.

5. Mostrar ubicación de la empresa, teléfonos, e-mail, nombres de responsables, etc.)

La desconfianza ha sido y sigue siendo uno de los principales factores por los cuales la gente no compra en internet México (Estudios AMIPCI, 2005-2009).

Es importante, por lo tanto, ofrecer información acerca de la empresa, su ubicación, formas de contacto, etc. Con ello se busca brindar credibilidad y formalidad a los clientes. Datos como lo es teléfono, correo electrónico, y actualmente cuentas de Facebook y Twitter (Según cifras de Publicidadonline.com en México, cuatro de los diez sitios de Internet más visitados por los usuarios son redes sociales) disminuyen la percepción de desconfianza.

EJECUCIÓN DE LA VENTA

Factor Crítico de Éxito	Calificación
1. Credibilidad (percepción).	49
2. Transacciones seguras.	47
3. Brindar confianza.	44
4. Estabilidad del sistema.	42
5. Fácil Proceso de compra (mínimo número de clicks).	42

Tabla 4.4 FCE más relevantes para la Ejecución de la venta de comercio electrónico B2C.

1. Credibilidad (percepción)

Se ha producido un gran avance en las compras on-line pero aún son muchos los usuarios que desconfían del comercio electrónico. Por ello es importante tener en cuenta algunas recomendaciones que ayudarán a generar credibilidad y confianza.

Una manera de actuar muy extendida entre las personas es la de tomar decisiones en base en la experiencia ó en lo que nos dictan nuestros sentidos (vista, tacto y oído). Normalmente cuando vamos a comprar un artículo, nos gusta verlo, probarlo y compararlo. En el comercio electrónico estas sensaciones no son posibles por lo que la actuación del comprador se basa en la confianza y credibilidad que le transmite nuestro sitio Web.



El usuario debe sentirse cómodo y seguro al tener que trabajar con un sistema de compra o venta tan impersonal como es este. Muchas veces el usuario que compra on-line siente mucha ansiedad durante el proceso de la compra. Esto no quiere decir necesariamente que tenga miedo de comprar on-line, sino que le gustaría entender que sucede con la operación, lo que le da tranquilidad. Es preciso que en algún nivel la compra sea tangible: que alguien atienda del otro lado, esto puede ser por teléfono, o correo electrónico. También se sugiere mostrar videos y fotos de algo físico (gente que trabaja, oficinas, etc.) eso puede dar confianza al usuario. Siempre debe existir una permanente comunicación para el usuario, dándole seguridad, hay que tener presente que la venta es un proceso, no es un evento.

La confianza es la base más importante para cualquier relación de negocios, especialmente para aquellos que se realizan en Internet, ya que aquí se pierde el habitual contacto humano. A menudo, la razón de la cancelación de pedidos reside en una falta de transparencia, claridad y sobretodo falta de credibilidad del sitio de comercio electrónico.

2. Estabilidad del sistema

Es necesario durante la etapa de pruebas del desarrollo del sitio de comercio electrónico verificar que no existen links rotos, y que durante el proceso de compra todo se lleve a cabo conforme fue planeado y evitar eventos no deseados que lleven al cliente a desconfiar o arrepentirse de la compra.

3. Fácil Proceso de compra (mínimo número de clics)

Esto podemos referirlo a la usabilidad, la facilidad de uso de la tienda es un factor decisivo. Debido a este factor, los usuarios se posicionan inicialmente a favor o en contra de una tienda en línea, incluso en algunos casos, antes de haber visto el precio de un producto. Se debe procurar que los clientes puedan obtener información en la tienda de la manera más sencilla y agradable posible, de modo que puedan encontrar y comprar productos fácilmente. Una vez que el cliente haya seleccionado el producto que desea adquirir, el proceso de compra que tenga que realizar debe ser por demás sencillo y debe de dar el menor número de clics posible para completar el pedido.

CONSOLIDACIÓN DE LA VENTA

Factor Crítico de Éxito	Calificación
1. Seguridad al realizar el pago.	45
2. Confirmar los pedidos	43
3. Ofrecer diferentes formas de pago.	42
4. Tiempo de entrega.	42
5. Fácil Proceso de pago.	40

Tabla 4.5 FCE más relevantes para la Consolidación de la venta de comercio electrónico B2C.



1. Seguridad al realizar el pago

Todo sistema de e-Commerce con transacciones comerciales basadas en el intercambio de datos sensibles (como datos de tarjetas de crédito, cuentas bancarias, etc.) debe utilizar los mecanismos de seguridad adecuados para salvaguardar dicha información. La comunicación web (mediante protocolo HTTP), no utilizan ningún tipo de encriptación, por lo que cualquier persona ajena a dicha transacción podría interceptar dicha comunicación (con las herramientas adecuadas) y capturar los datos de la misma. Estos datos se encuentran en texto plano y no necesitan mayor interpretación más que la lectura directa de los mismos..

Para evitar esta situación y si se desea utilizar un mecanismo de pago propio, la comunicación se debe encriptar mediante protocolo HTTPS⁶ (HTTP Secure) basado en cifrado SSL⁷ (Secure Sockets Layer). De esta manera, los datos que viajan en la comunicación irán encriptados.

Se debe procurar incluso ofrecer métodos de pago donde ninguna persona tenga acceso a la información confidencial que se tienen con las tarjetas de crédito. Sistemas como PayPal o Safety -Pay, Dinero Mail y sistemas propios de los Bancos ofrecen esa seguridad

2. Confirmar los pedidos

Es importante tener constante comunicación con el cliente en todo el proceso de compra, desde este punto de vista es importante hacerle saber que su compra fue recibida al sistema y también que el pago fue procesado de forma correcta. Este proceso incluso se puede realizar de forma automática con el mismo sistema de la tienda on-line. Si se hace esto se genera una sensación positiva hacia el cliente.

3. Ofrecer diferentes formas de pago.

Existen diferentes sistemas de pagos a tener en cuenta en el momento de diseñar el sitio de comercio electrónico. El número de formas que se ofrezca para realizar dichos pagos será un factor de éxito que influirá en el número de ventas que realicemos y en la forma en la que los procesos de venta se lleven a cabo

Las formas de pago pueden ser de cualquier tipo: mediante transferencia bancaria, tarjeta de crédito, contra reembolso, sistemas de los mismo bancos e incluso utilizando sistemas externos como PayPal, también en México es muy común ofrecer el pago vía depósito bancario o en corresponsalías, entre otros.

La selección de las formas de pago que se implementen en la tienda, debe ser fruto del análisis de los tipos de productos que se vayan a comercializar.

⁶ HTTPS: Hypertext Transfer Protocol Secure (en español: Protocolo seguro de transferencia de hipertexto)

⁷ SSL: Secure Sockets Layer -Protocolo de Capa de Conexión Segura



Los medios de pago son cruciales para el éxito en el comercio electrónico, sin embargo es un aspecto al que no suele darse la debida importancia al crear una tienda on-line.

4. Tiempo de entrega

El cliente en internet espera que sus productos lleguen lo más rápido posible y en optimas condiciones. El sistema de envío puede ser manejado de 2 formas. El primero consiste en manejar un sistema de distribución propio y el segundo contar con el apoyo de una o más empresas que cuente con la cobertura que el negocio requiera.

En el primer caso se debe planear de manera eficiente rutas de entrega a domicilio que cumplan de manera confiable el tiempo de entrega prometido. Esto podría llegar a ser muy costoso, pero en el caso de negocios que atienden mercados locales, como es el caso de florerías on-line que atienden plazas muy específicas tiene buenos resultados.

El segundo caso es para empresas B2C a nivel nacional, se recomienda que se tenga el apoyo de una o varias empresas para hacer los envíos, es necesario saber de su cobertura, plazos de entrega y hacerle saber esto al cliente. También resulta conveniente optar por tener alianzas con diferentes empresas y que el usuario elija la que le resulte conveniente.

5. Fácil Proceso de pago

Además de ofrecer diferentes formas de pago, las personas encuestadas opinan que es importante que este sea fácil.

Este factor impacta en el proceso de compra debido a que usualmente los usuarios en internet no tienen claro los mecanismos de pago, es por ello que ofrecer varios medios y explicar cada uno y que estos dentro de lo posible sean rápidos y sencillos.

POST-VENTA

Factor Crítico de Éxito	Calificación
1. Servicio al cliente (calidad).	47
2. Ofrecer Garantía de los productos.	41
3. Política de devoluciones.	35
4. Rastreo de productos.	35
5. Servicio al cliente personalizado.	34

Tabla 4.6 FCE más relevantes para la Post-Venta de comercio electrónico B2C.



1. Servicio al cliente (calidad)

El servicio al cliente es tan importante en una tienda de comercio electrónico como en cualquier otra: hay que informar al cliente lo que necesite, informarle sobre el estado de los pedidos, y permitirle expresar sus quejas y sugerencias. Gran parte de esto se puede hacer por correo electrónico, pero también se recomienda contar con un número gratuito (01-800) al que el cliente pueda llamar.

La mayoría de las empresas de comercio electrónico fallan por su mal servicio al cliente, lo cual hace que, si alguien no está satisfecho para comprar la primera vez, no lo haga la siguiente. El servicio al cliente (de calidad) es un compromiso de darle al cliente todo lo que se le promete: respetar los precios, plazos de entrega, entregar lo que se ha pedido, escuchar sus quejas y hacer algo al respecto. Y también engloba conceptos como fidelización y CRM⁸. Los 3 componentes más decisivos en un sólido servicio de atención al cliente son: Un buen equipo de personas encargadas de responder de manera a las solicitudes recibidas, un fácil seguimiento del estado de los pedidos y una buena política de devoluciones y garantías.

2. Ofrecer Garantía de los productos

Los productos adquiridos a través de Internet deben de contar con garantía como en cualquier compra en un lugar físico. Este factor resulta importante debido a que el usuario no tiene contacto con el producto que compra hasta que le llega a su domicilio.

En este sentido, el vendedor está obligado a entregar al consumidor un bien que sea conforme con lo estipulado en el sitio. El cliente debe de estar enterado de las garantías que se aplicarán a los productos. El consumidor tiene derecho a recibir un producto en perfecto estado y con las características ofrecidas.

3. Política de devoluciones

Antes de realizar un pedido, los clientes que no tengan referencias previas al sitio, necesitan ciertas garantías que les permitan completar la compra. En este sentido importa el respaldo que pueda tener un cliente en caso de recibir un producto defectuoso o que no responde a las características anunciadas u ofertadas, en la mayoría de los casos el consumidor puede optar entre la reparación del bien, su sustitución, una rebaja del precio o la resolución del contrato con devolución del importe.

4. Rastreo de productos

La mayoría de los productos vendidos mediante e-Commerce requieren de un sistema de transporte que lleve el producto hasta la dirección del cliente. Sin embargo, el sitio de e-Commerce debería aportar información añadida al respecto. Por ejemplo, es importante informar

⁸ CRM: Administración de la relación con los clientes (del inglés Customer Resources Management)



al usuario del estado de su pedido en todo momento, esto implica el estado del pedido en el sistema de transporte hasta que el pedido llega a su destino. La transparencia de información en este aspecto es importante para dar una sensación de profesionalismo. Por supuesto, el usuario debe ser informado de los costos del transporte antes de terminar el pedido.

Actualmente, la mayoría de los transportistas ofrecen seguimiento del envío on-line, o por teléfono, factor que los clientes valoran mucho.

5. Servicio al cliente personalizado

Todas las reglas de negocio deberían estar convenientemente reflejadas en la plataforma de comercio electrónico para que en tiempo real el cliente obtenga información precisa respecto del costo de los bienes adquiridos, las características y costo del servicio de envío; en condiciones en las cuales sea conveniente para ambas partes llevar a cabo la transacción. Esto de una forma personalizada, es decir, recibir información única y útil para cada cliente.

4.2 AGLUTINAMIENTO DE FCE EN CATEGORÍAS

A partir de la obtención de los 5 FCE más importantes para cada etapa del proceso de comercio electrónico B2C, podemos agrupar cada uno de los FCE relevantes en categorías principales. Para resumir el proceso fue el que se muestra en la figura 4.1.

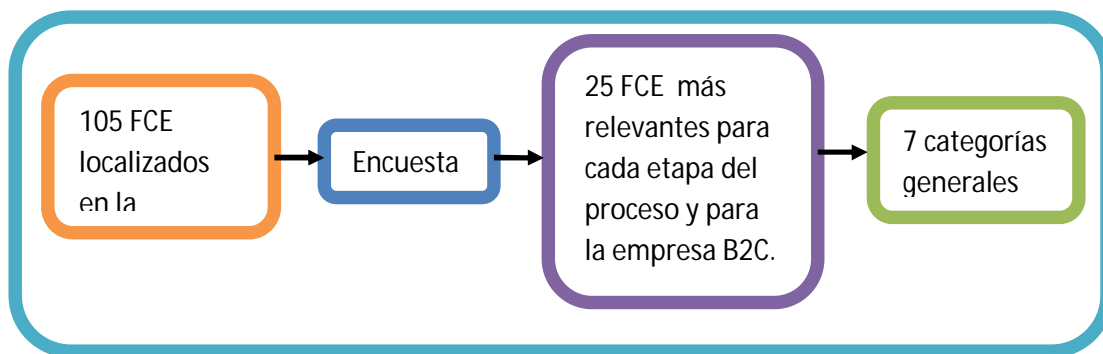


Figura 4.1. Proceso de obtención de los FCE más relevantes y las categorías.

En la figura 4.2 se puede observar las categorías principales del proceso de aglutinamiento de los FCE relevantes para cada área. De los 25 FCE encontrados en el proceso de comercio electrónico B2C, se relacionaron y resumieron en 7 categorías principales como se muestran en la figura 4.2 y se comentan más adelante.



Figura 4.2 Categorías de los FCE.



4.3 IMPORTANCIA DE LAS CATEGORÍAS

1. CONFIANZA

Cuando hablamos de confianza hablamos de uno de los factores más importantes, aquí se aglutinan 7 de los 25 factores críticos encontrados en cada etapa del proceso de comercio electrónico.

Entre las prácticas que se recomiendan para fortalecer la confianza son:

- Buenas prácticas
- Garantías y devoluciones
- Seguridad transaccional
- Confidencialidad de la información
- Publicidad transparente
- Cumplir las expectativas
- Mostrar que hay una organización "real" detrás del sitio Web.
- Que el diseño y funcionamiento de su sitio Web sea profesional.
- Facilitar datos de contacto.
- Actualizar con frecuencia el contenido.
- Ser moderado con el contenido promocional.
- Evitar errores en cualquier parte del proceso (navegación por las páginas o en la compra).
- Transacciones seguras.
- Dirección y teléfonos de contacto
- Buena reputación
- Comunicación rápida y constante

La seguridad de los datos del cliente debería ser una gran prioridad para los vendedores on-line, por su propio interés debido a la importancia que representa para los clientes.

La seguridad es una de las prioridades de los usuarios de Internet, y puede ser decisiva en las compras on-line. El pago por tarjeta de crédito es seguro desde un punto de vista técnico. Los otros factores del "problema de la seguridad" al comprar dependen de los puntos de vista subjetivos de los compradores on-line.

Mientras un usuario crea que las transacciones on-line no son seguras, no importará cuán seguras sean. Al construir una tienda on-line se debe ofrecer información completa sobre los métodos de encriptación y mecanismos de seguridad utilizados, y explicar que la seguridad de los datos de sus clientes es de la mayor prioridad.



Una vez que los consumidores hayan adquirido confianza y hayan comprado y pagado on-line, se incrementa la confianza en los métodos de pago y estándares de seguridad. La satisfacción crece a partir de las primeras transacciones efectuadas con éxito.

También existe el certificado seguro de servidor que tiene la función de "asegurar" que la compañía que está detrás del e-Commerce es quien dice ser. Empresas como VeriSign ofrecen este tipo de certificados.

El generar y poder brindar confianza al cliente en un sitio de comercio electrónico es básico para generar ventas. Un cliente que no confía, no compra, es por ello que se recomienda seguir con las siguientes recomendaciones:

2. COMUNICACIÓN

La comunicación es parte imprescindible del comercio electrónico, esta misma se puede dar por correo electrónico, teléfono, o cualquier otro medio que le garantice al cliente la resolución de dudas antes y después de la compra, 4 de los 25 FCE más importantes caen en esta categoría principal.

Para brindar una mejor comunicación en el sitio de comercio electrónico se puede optar por ofrecer las siguientes herramientas:

- Asistencia On-line
- Venta Telefónica
- Chat on-line
- Tiempos de respuesta

3. USABILIDAD

La usabilidad es un tema primordial, el usuario tiene que saber manejar y usar el sitio de una forma sencilla y agradable, debe ser un proceso intuitivo que requiera de ayuda mínima, 4 de los FCE relevantes caen en este punto.

Para mejorar la experiencia del usuario en el sitio de comercio electrónico se recomienda ofrecer lo siguiente:

- El proceso de compra tiene que ser fácil
- Intuitivo / Predecible
- Simple
- Estandarizado



4. SEGURIDAD

La seguridad es y seguirá siendo un tema de importancia en el comercio electrónico, la información de los clientes debe de estar protegida en todo momento, así mismo se deben tener los mecanismos adecuados al momento de efectuar el pago, en este punto se tienen 2 FCE de los 25 más importantes.

Con el fin de ofrecer un sitio más seguro, se puede optar por lo siguiente:

- No terceras partes
- Sistemas anti fraude
- Garantías y devoluciones
- Leyes que establezcan derechos y obligaciones que eviten prácticas abusivas (Empresas y clientes)
- Políticas que generen confianza a largo plazo e incentiven la inversión y los emprendimientos.

5. DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

El comercio electrónico involucra el manejo de productos intangibles (software) y tangibles (bienes) es en este último donde la distribución y logística toma mayor relevancia. Los clientes desean que sus productos lleguen rápido, en buenas condiciones y a un buen precio, para este caso se tienen 2 FCE para esta categoría principal.

Algunos de los requisitos necesarios para cumplir con esta función son:

- Velocidad de entrega
- Alternativas de métodos de envío
- Trazabilidad
- Sistematización
- Eficiencia operacional
- Tarifas convenientes

6. MEDIOS DE PAGO

Los medios de pago son de vital importancia es importante contar con diferentes formas y estas debes de ser seguras, en este punto tenemos se relacionan 2 FCE relevantes.

Las partes que integran un proceso de pago acorde a las necesidades de los clientes en el comercio electrónico B2C son:

- Facilitadores
- Seguridad
- Garantía



- Simplicidad
- Velocidad

7. EFICIENCIA

Se habla de eficiencia cuando se logran los resultados deseados y se toma en cuenta los recursos utilizados. El comercio electrónico permite a las empresas ser más eficientes y flexibles en sus operaciones si así se lo proponen, trabajar mejor con los proveedores y responder mejor a las necesidades y expectativas de los clientes, para esta categoría principal tenemos 3 FCE.

En la figura 4.3 podemos observar las FCE más relevantes asociados a cada categoría.



Figura 4.3 Temas principales obtenidos en este estudio exploratorio de comercio electrónico B2C.

Confianza:

- Contar con un sello de confianza de alguna institución (ejemplo AMIPCI).
- Mostrar ubicación de la empresa, teléfonos, e-mail, nombres de responsables, etc.
- Credibilidad (Percepción).
- Brindar Confianza.
- Confirmar los pedidos.
- Ofrecer Garantía de los Productos.
- Política de devoluciones.

Usabilidad:

- El sitio web se carga rápidamente
- Sitio web atractivo (Diseño)
- Optimizado para motores de búsqueda
- Fácil proceso de compra(mínimo número de clicks)

Seguridad:

- Transacciones seguras.
- Seguridad al realizar el pago.

Comunicación:

- Conocer las necesidades del cliente
- Información abundante y clara sobre los productos
- Servicio al cliente (calidad)
- Servicio al cliente personalizado

Distribución y logística:

- Tiempo de entrega
- Rastreo de Productos

Medios de Pago:

- Ofrecer diferentes formas de pago.
- Fácil proceso de pago.

Eficiencia:

- Eficiencia Operacional
- Integración del sitio web con los procesos de negocio
- Modelo de negocio
- Estabilidad del sistema



4.4 EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA REGIÓN

BRASIL

La mayor economía latinoamericana es el país que tiene la mayor cantidad de PC por habitantes de la región, uno de los costos más bajos para la banda ancha y el uso más extendido de tarjetas de crédito y débito bancarias de América Latina. La creciente riqueza de los brasileños los está haciendo despuntar además en nuevas tecnologías: si bien no son los que tienen mayor uso de celulares de la región (sólo 95.7%), sí son de los que más usan banda ancha móvil (4.3%). Los operadores de comercio brasileños además han sido muy agresivos a la hora de llevar a cabo estrategias en internet, destacando empresas como Submarino.com, así como minoristas tradicionales como Americanas.com o Wal-Mart. Un desafío pendiente para Brasil es el gobierno electrónico (e-Government): el complejo sistema tributario brasileño ha sido un obstáculo para desarrollar el pago en línea de los contribuyentes.

No obstante, Brasil, que gastó más de US\$ 13.000 millones en B2C en 2009 es el país de la región que está más cerca de alcanzar a España en condiciones para el e-Commerce.

CHILE

Chile es la economía más conectada de América Latina. Tiene la penetración de banda ancha más alta de la región, tiene el mayor monto de compras en línea por habitante y su sistema bancario es el que tiene la mayor cobertura.

Los chilenos además son líderes en el consumo de muchas tecnologías y es el país que más ha avanzado en gobierno electrónico. Una muestra de esto último es que el 77% de los contribuyentes chilenos que pagan sus impuestos personales lo hacen por internet, gracias a un profundo esfuerzo de la autoridad tributaria del país desde hace un lustro y que ha permitido que muchos se acerquen al canal online. No obstante, el crecimiento de la banda ancha móvil no ha sido el esperado, los costos de conexión han subido en relación al de sus países vecinos, lo que ha llevado a las autoridades de gobierno a buscar mecanismos que reduzcan el precio.

En cuanto a las principales razones para comprar por Internet, los usuarios chilenos dicen que los principales *factores* siguen siendo la comodidad (33%) y los precios (24%). La rapidez (19%) y otros motivos (11%) han estado ganando terreno y han relegado a la obtención de productos no disponibles en Chile (6%) como una de las principales razones.

VENEZUELA

El gobierno venezolano ha dedicado muchos recursos para fomentar el acceso a banda ancha. Eso explica el bajo costo de la suscripción (US\$ 14), el crecimiento en el acceso que ha habido en los últimos años (55% sólo en 2009), que es el más alto de la región. El e-Commerce no obstante se ha desarrollado principalmente a través de compras en tiendas extranjeras y en operaciones de C2C. El gobierno ha llevado a cabo pocas iniciativas para fomentar el pago de servicios a través de internet y los operadores locales de comercio casi no se han hecho presentes, lo que debilita la oferta local.



ARGENTINA

Argentina es uno de los países de la región donde las nuevas tecnologías tienen más rápida aceptación por parte de los consumidores. La telefonía celular, la banda ancha e incluso el internet móvil encuentran algunas de sus tasas más altas de penetración latinoamericana en el mercado argentino. No obstante, el país tiene altos desafíos en el crecimiento de su industria bancaria, en la que sólo tiene un 21% de depósitos en relación al PIB, lo que implica que gran parte de las transacciones de consumo pasan por fuera del sistema financiero. Es esto lo que ha impedido que los operadores minoristas inicien estrategias más fuertes en internet y limitan el crecimiento.

MÉXICO

México sólo tiene 77.6 celulares cada 100 habitantes (una de las tasas de penetración más bajas de la región), y sólo uno cada 10 mexicanos posee una tarjeta de crédito. Dos indicadores que reflejan los grandes desafíos de México en términos de adopción tecnológica y bancarización. La industria minorista en México es poderosa, pero no ha llevado a cabo grandes iniciativas en línea. Wal-Mart en México no tiene un sitio de comercio electrónico como sí lo tiene en EE.UU. y en Brasil. Se tienen ventajas como su volumen de mercado, además el gobierno mexicano sí ha llevado a cabo iniciativas de gobierno electrónico y hoy permite que muchas operaciones tributarias, con el pago de impuestos entre ellas, sean hechas en línea. Así lo hicieron 420.000 mexicanos en 2009, el mayor número de contribuyentes online que tiene un país de la región.

ESPAÑA

El volumen de negocio generado por el comercio electrónico B2C en 2009 se sitúa en 7,760 millones de euros, lo que supone un incremento del 15,9% respecto a 2008. Este incremento en el volumen de negocio está relacionado con el aumento del porcentaje de internautas y del porcentaje de aquellos internautas que realizan comercio electrónico/compras (dando lugar a un número absoluto de compradores on-line de 1,481,292 individuos). Todo ello, unido a un gasto medio por comprador de 749€, explica el volumen de negocio resultante en 2009 y su crecimiento en relación al año anterior.

El principal atractivo de la compra on-line es el precio de los productos y servicios que se ofrecen a través de la red. Así, el 65.4% de los internautas compra por Internet por el precio y ofertas que no encuentra en las tiendas físicas. La comodidad de la compra online (58%) y la facilidad para comparar características y precios de los productos y servicios (38,3%) son las siguientes motivaciones en importancia que potencian la compra en la Red.

Un 6.9% de los internautas declara comprar on-line "por probar". Este bajo porcentaje viene dado por una alta especialización en la compra on-line de los internautas. La recomendación/prescripción del entorno juega también un papel creciente: así el 11.7% de los compradores reconoce comprar on-line por recomendación de otras personas.

El perfil de los compradores es muy variado, por ello, es importante conocer los factores que intervienen a la hora de la compra on-line.



Si bien la conveniencia/comodidad se configura como la principal motivación para dar lugar a una compra on-line, los beneficios de la Red en cuanto a facilitar búsquedas de información y comparar precios y productos en más de una tienda a la vez es también relevante para los internautas.

En la tabla 4.7 se puede observar el valor del comercio electrónico B2C en millones de dolares, donde claramente se ve el liderazgo de Brasil quien tiene una participación del 61%, seguido de México con el 12%, Chile 5%, Venezuela y Argentina con el 4% cada uno

	2005	2006	2007	2008	2009
Brasil	2,269.9	3,540.5	4,898.7	8,572.6	13,230.4
México	567.1	867.6	1,377.0	2,010.0	2,624.9
Chile	242.8	471.8	687.5	919.5	1,027.9
Venezuela	253.4	489.6	821.5	787.8	906.1
Argentina	240.9	378.1	561.5	732.8	875.0
El Caribe	387.0	565.0	660.0	754.9	868.1
Centroamérica	189.2	359.9	499.0	563.9	637.2
Puerto Rico	344.0	384.3	445.0	489.8	587.8
Colombia	150.3	175.0	201.3	301.9	435.0
Perú	109.1	145.5	218.2	250.9	276.0
Otros	131.3	164.8	203.0	260.9	306.5
América latina + Caribe	4,885.0	7,542.1	10,572.5	15,645.0	21,774.9

Tabla 4.7 E-consumo en comercio electrónico B2C, Fuente: AméricaEconomía Intelligence.

Por otro lado en la Tabla 4.8, podemos observar a mayor detalle una serie de indicadores de los países latinoamericanos, en esta tabla también se incluye a España y E.E.UU, países donde el desarrollo del e-Commerce ha sido muy importante y son buen punto de comparación..

Factores críticos de éxito en el comercio electrónico:
El caso de los negocios tipo B2C



País	Población (millones)	PIB per cápita (US\$)	Usuarios de internet	Telefonía fija	Telefonía móvil	PC	Suscripciones banda ancha	Precio banda ancha (US\$)	Tarjeta de crédito	Tarjeta de débito	Banda ancha móvil	e-compradores	Compras por internet	Grandes retailers online	Índice potencia oferta
Argentina	40.3	7,726	29.7%	24.9%	122.8%	12.8%	9.1%	20.14	40.8%	40.7%	3.32%	3.48%	875	2	0.09
Bolivia	9.8	1,724	12.8%	7.3%	64.5%	2.7%	1.0%	53.00	2.2%	12.7%	0.32%	1.50%	44	0	0.00
Brasil	193.7	8,220	40.1%	21.7%	95.7%	25.0%	7.7%	15.53	71.2%	123.0%	4.27%	9.73%	13,230	10	0.33
Chile	16.9	9,525	33.8%	21.1%	107.5%	18.9%	10.2%	24.38	53.2%	48.0%	3.41%	7.02%	1,028	6	1.06
Colombia	45.6	5,087	42.0%	17.9%	90.3%	11.7%	4.4%	31.72	16.6%	33.0%	1.85%	4.02%	435	1	0.07
Rep. Dominicana	9.7	5,176	25.1%	10.5%	93.1%	2.4%	2.9%	18.99	16.7%	30.8%	1.38%	4.16%	209	0	0.00
Ecuador	13.6	4,059	29.9%	14.6%	99.0%	15.5%	0.3%	24.90	14.2%	19.7%	0.60%	2.50%	71	0	0.00
Guatemala	14	2,662	16.8%	11.5%	155.6%	2.8%	0.7%	50.01	8.6%	12.5%	0.76%	2.02%	77	1	0.06
Honduras	7.4	1,823	15.4%	13.4%	140.7%	2.6%	0.0%	25.00	8.1%	11.6%	0.70%	1.99%	28	1	0.06
México	109.6	8,135	29.0%	19.8%	77.6%	18.4%	9.4%	20.05	10.8%	53.0%	0.99%	4.30%	2,625	11	0.22
Nicaragua	5.7	972	19.2%	5.7%	71.1%	6.4%	0.8%	39.99	10.8%	12.3%	0.35%	1.79%	12	1	0.06
Panamá	3.4	7,132	30.4%	16.4%	154.6%	3.1%	6.7%	16.95	15.7%	56.5%	1.52%	2.94%	102	0	0.00
Perú	29.1	4,356	27.4%	10.6%	73.3%	14.8%	3.1%	22.28	16.1%	46.9%	0.53%	3.14%	276	1	0.13
Puerto Rico	3.9	21,869	40.0%	24.9%	149.5%	25.4%	6.2%	24.95	33.8%	42.5%	4.91%	3.30%	588	0	0.00
Paraguay	6,3	2,337	14.8%	8.4%	128.6%	11.9%	1.9%	24.13	12.2%	11.7%	0.61%	2.04%	38	0	0.00
El Salvador	6.1	3,623	11.1%	19.6%	155.3%	10.2%	2.6%	21.99	7.2%	14.9%	0.80%	2.04%	46	1	0.06
Uruguay	3.3	9,425	41.9%	29.5%	126.0%	16.5%	7.9%	13.81	51.5%	43.9%	4.85%	5.12%	82	0	0.00
Venezuela	28.6	11,789	31.2%	22.9%	110.2%	16.3%	7.2%	13.81	24.5%	51.0%	0.86%	5.16%	906	0	0.00
América Latina	547	7,327	33.2%	19.4%	96.9%	17.9%	6.8%	-	37.6%	69.6%	2.50%	5.90%	21,775	-	0.22
España	45.9	35,116	57.7%	46.1%	112.9%	50.5%	21.5%	17.45	95.4%	67.0%	11.30%	16.01%	8,400	-	1.00
EE.UU.	307	46,436	78.9%	48.4%	90.0%	93.2%	25.0%	19.95	187,8 %	165.1%	14.59%	74.00%	146,420	-	2.25

Tabla 4.8 Indicadores representativos del sector por país Fuente: AméricaEconomía Intelligence.



4.5 PERSPECTIVA DE LOS USUARIOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO

Diferentes asociaciones de internet en cada país desarrolla estudios de comercio electrónico, donde se evalúa su progreso y se le da seguimiento al tema. A partir de estos estudios se propone la realización de una tabla, donde se agrupen los factores que desde el punto de vista de los usuarios, fomentan o inhiben el comercio electrónico.

En la tabla 4.8 se muestran las respuestas que los usuarios dieron de por qué si compran en internet o dicho en otras palabras, los requerimientos que toman en cuenta cuando realizan compras on-line, esta información es parte de una encuesta que realiza cada cámara de internet en cada país (Argentina estudio 2011, Chile estudio 2008, España estudio 2010 y México estudio 2010). A su vez, estos factores se relacionan con alguna de las categorías principales encontradas en este estudio exploratorio.

FACTORES QUE SEGÚN LOS USUARIOS FOMENTAN LAS COMPRAS EN INTERNET	Argentina	Chile	España	México	Categoría
Información detallada del producto	X				COMUNICACIÓN
Sección de ayuda y preguntas frecuentes				X	COMUNICACIÓN
Datos acerca de la empresa que los vende, dirección, datos de contacto	X			X	CONFIANZA
Política de devoluciones, garantías y cancelación				X	CONFIANZA
Compra por recomendación o sitios reconocidos			X	X	CONFIANZA
Entrega a domicilio	X			X	DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA
Rapidez de envío		X	X		DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA
Seguridad	X				SEGURIDAD
Política de privacidad donde garantice que cuidarán mis datos				X	SEGURIDAD
Sello de confianza			X	X	SEGURIDAD
https en la dirección y candiato abajo a la derecha del navegador (SSL: Secure Socket Layer)				X	SEGURIDAD
Facilidad de compra	X		X	X	USABILIDAD
Comparación de precios	X		X		USABILIDAD
Acceso desde cualquier ubicación	X				USABILIDAD
Abierto las 24hs	X				USABILIDAD
Encuentro variedad de productos y modelos	X		X	X	-
Puedo comprar productos de otros países				X	-



FACTORES QUE SEGÚN LOS USUARIOS FOMENTAN LAS COMPRAS EN INTERNET	Argentina	Chile	España	México	Categoría
Encuentro lo de moda				X	-
Mejores precios, promociones, ofertas	X	X	X	X	-
Comodidad	X	X	X	X	-
Ahorro de tiempo	X			X	-
Servicios personalizados			X		-
Encuentro cosas que no venden en mi localidad/ único medio disponible	X	X	X	X	-

Tabla 4.9 Factores que fomentan la compra en internet desde el punto de vista de usuarios, relacionado con las categorías principales.

En la tabla 4.10 se muestran las respuestas que los usuarios dieron de por qué no realizan compras en internet para cada país, estos factores también se relacionaron con alguna categoría principal como se muestra a continuación.

FACTORES QUE SEGÚN LOS USUARIOS NO FOMENTAN LAS COMPRAS EN INTERNET	Argentina	Chile	España	México	Categoría
Poca claridad en los términos de la transacción	X				COMUNICACIÓN
Falta de información, características del producto		X			COMUNICACIÓN
No contestan a las preguntas		X			COMUNICACIÓN
Desconfianza en el sitio del vendedor	X	X	X	X	CONFIANZA
Miedo dar información financiera o personal			X	X	CONFIANZA
Las características del producto comprado no corresponden con mis expectativas, no funcionaba como decía, me llegó un producto diferente			X	X	CONFIANZA
Me preocuparía no recibir el producto o no poder devolverlo si su estado es defectuoso			X	X	CONFIANZA
Precio final distinto al precio mostrado en la web			X		CONFIANZA
No saber a quién reclamar		X			COMUNICACIÓN
Producto no llega			X	X	CONFIANZA
Producto llega estropeado o con desperfectos			X	X	DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA
Demora en la entrega	X		X	X	DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA
Dificultad recibir el producto en su domicilio			X		DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA
No tengo tarjeta de crédito	X	X		X	MEDIOS DE PAGO



FACTORES QUE SEGÚN LOS USUARIOS FOMENTAN LAS COMPRAS EN INTERNET	Argentina	Chile	España	México	Categoría
Problemas al realizar el pago			X		MEDIOS DE PAGO
Falta de Seguridad (Pago), es arriesgado	X	X	X	X	SEGURIDAD
Me hicieron un cargo diferente a lo que compre o la tarjeta fue clonada				X	SEGURIDAD
Lo intente sin éxito, la transacción no pudo ser completada			X	X	USABILIDAD
Desconocimiento, no sé como se hace		X	X		USABILIDAD
Falta de información.		X	X		COMUNICACIÓN
No se como funciona, no entiendo. Me parece difícil/complicado	X	X	X	X	USABILIDAD
No se puede ver el producto antes de comprar	X		X		-
No es necesario, no me interesa	X	X	X	X	-
No ofrece ventajas la compra por internet			X		-
No tengo internet o lo uso poco			X		-
Precio de los productos o envío elevado		X	X	X	-
El producto que quiero no esta en internet, no encuentro lo que busco			X	X	-
Poca amplitud ofertas			X		-

Tabla 4.10 Factores que inhiben la compra en internet desde el punto de vista de usuarios, relacionado con las categorías principales.

En la tabla 4.11 se muestra el total de respuestas de los usuarios y de las categorías encontradas en los FCE de los vendedores y empresarios.

De las encuestas a los usuarios se encontraron 51 diferentes respuestas (tablas 4.9 y 4.10), de las cuales 36 se pudieron relacionar con alguna de las categorías principales encontradas en este trabajo. Algunas respuestas no fue posible relacionarlas, en este caso es conveniente considerarlos para ofrecer un mejor servicio a las necesidades de los clientes.



Categoría	Respuestas de estudio (USUARIOS)	Categorías de los FCE (EMPRESARIOS/VENEDORES)	TOTAL
CONFIANZA	9	7	16
COMUNICACIÓN	7	4	11
USABILIDAD	7	4	11
SEGURIDAD	6	2	8
DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	5	2	7
MEDIOS DE PAGO	2	2	4
EFICIENCIA	0	4	4
TOTAL	36	25	

Tabla 4.11 Categorías desde el punto de vista de los usuarios.

Considerando la información anterior, podemos decir que las categorías encontradas en este trabajo referentes a los FCE en el comercio electrónico B2C que desde el punto de vista de los empresarios son importantes para lograr ventas en internet, también son afines con los intereses del cliente. Siendo la confianza la categoría más importante en ambos casos, como lo podemos ver en la tabla 4.11 donde se agrupa el total de respuestas y factores que se pueden relacionar con alguna categoría.

Con base en esta información, si se plantean acciones para brindar más confianza a los usuarios, se ofrece comunicación efectiva al cliente, se cuente con un sitio web de comercio electrónico que sea fácil de usar, se brinde seguridad al realizar las compras, se cuente con el apoyo de una buena logística y distribución para el envío de los productos, se disponga de diversos y seguros medios de pago, y además, que la empresa cuente con eficiencia en sus procesos internos, eventualmente se conseguirá el éxito de un negocio de comercio electrónico b2c.



CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El éxito de un sitio de comercio electrónico B2C intervienen muchos factores, aunque es sobre unos cuantos, los críticos, donde residen fundamentalmente las mayores opciones de éxito o fracaso.

La identificación y determinación de FCE evita la complejidad que supone el exceso de entradas de información a un sistema, en ocasiones poco relevante gran parte de ella y debe ser integrada. Por ello, a la hora de desarrollar negocios de comercio electrónico B2C es una buena herramienta el soporte que ofrece el concepto de Factores Críticos de Éxito, dado que de lo contrario, el exceso de información puede resultar difícil de manejar, por la no discriminación de lo esencial, lo que puede llevar a una menor eficiencia en la toma de decisiones, la dirección y gestión estratégica.

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son un número limitado de áreas, aspectos, condiciones o variables, donde los resultados satisfactorios, garantizan el rendimiento competitivo exitoso. El reto consiste en identificar y determinarlos.

Esta investigación permitió identificar, a través de una revisión bibliográfica, los FCE del comercio electrónico B2C, ubicarlos en el proceso de compra así como en la organización y a través de la aplicación de encuesta se logró reconocer los más relevantes en el contexto mexicano en las empresas B2C.

Como resultado del estudio exploratorio se encontraron 35 FCE que se ubicaron en el proceso B2C que se estiman esenciales para los negocios de comercio electrónico B2C. Los 5 FCE más importantes para cada etapa del proceso de comercio electrónico B2C son:

Organización: Eficiencia operacional, Integración del sitio web con los procesos de negocio, Contar con un sello de confianza de alguna institución (ejemplo AMIPCI), Modelo de negocio, Conocer las necesidades del cliente.

Preventa: El sitio web se carga rápidamente, Información abundante y clara sobre los productos, Sitio web atractivo (Diseño), Optimizado para motores de búsqueda, Mostrar la ubicación de la empresa, teléfonos, e-mail, nombres de responsables, etc.

Ejecución de la venta: Credibilidad (percepción), Transacciones seguras, Brindar confianza, Estabilidad del sistema, Fácil Proceso de compra (mínimo número de clicks).

Consolidación de la venta: Seguridad al realizar el pago, Confirmar los pedidos, Ofrecer diferentes formas de pago, Tiempo de entrega, Fácil Proceso de pago.

Post-Venta: Servicio al cliente (calidad), Ofrecer Garantía de los productos, Política de devoluciones, Rastreo de productos, Servicio al cliente personalizado.



Una vez encontrados los 5 más importantes para cada etapa del proceso de comercio electrónico B2C y para la organización, se consolidaron en 7 categorías principales, las cuales estaban relacionadas plenamente con cada uno de los 5 FCE de cada una de las áreas mencionadas. Estas son:

1. Confianza
2. Comunicación
3. Usabilidad
4. Seguridad
5. Distribución y logística
6. Medios de pago
7. Eficiencia

Además se encontraron relaciones entre cada uno de los FCE, esto significa que pueden caer en más de 1 grupo.

La opinión de los usuarios es importante, por ello se consideró a través de los estudios de comercio electrónico desarrollados en países como Argentina, Chile, España y México, donde se pregunta qué factores fomentan la compra en internet y cuáles lo inhiben. Las respuestas se relacionaron con las categorías encontradas en los FCE, al final se halló relación entre lo que el cliente pide para hacer compras en línea y lo que los empresarios opinan genera ventas. La confianza fue la categoría de mayor importancia en ambos casos.

Con base en los resultados obtenidos en este trabajo, se recomienda considerar estos FCE en empresas mexicanas de comercio electrónico B2C, establecer estrategias y así eventualmente mejorar el desempeño del negocio.

Si bien el trabajo es consistente en cuanto a su planteamiento, desarrollo y resultados obtenidos en la determinación de los factores, cabe mencionar algunas consideraciones que deben tenerse en cuenta:

- El éxito es un concepto relativo y su medición puede variar en función de las variables que se tomen como referencia.
- Lo que conforma este ranking denota mayor peso o preferencia en ciertos factores sobre otros, este ranking se estableció de acuerdo a las encuestas con respuestas de carácter cualitativo y subjetivo de una muestra pequeña de empresas mexicanas, por lo tanto la información obtenida no es necesariamente representativa y única.
- Los FCE encontrados en este trabajo aunque tienen carácter genérico y presentan flexibilidad adaptativa, dan prioridad a empresas de comercio electrónico B2C mexicanas, por lo que su aplicación a empresas de otro sector o país podría dar relevancia a otros factores.



ANEXO: Cuestionario efectuado sobre FCE del comercio electrónico B2C.

Estimado empresario/profesional de comercio electrónico:

Coadyuvando al cumplimiento de las funciones para las cuales fue creada la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Programa de Posgrado en Ingeniería mantiene distintas líneas de estudio del país. Una de esas líneas de investigación es el fortalecimiento de los negocios e-Commerce en sus diferentes modalidades.

Dentro de esta vertiente de investigación se está desarrollando un proyecto orientado a identificar los **factores críticos de éxito** (FCE) del e-Commerce tipo B2C (Business to Consumer). Un FCE es un aspecto o condición de las organizaciones o negocios cuyo rendimiento asegura la productividad y/o competitividad de las mismas. Es lo que se debe hacer bien para que el negocio alcance y mantenga sus metas. La identificación de FCE es el punto de partida para generación de planes de mejora en organizaciones de todo tipo.

Por los motivos expuestos y reconociendo su trayectoria profesional en el ámbito del e-Commerce le solicito su valiosa colaboración eligiendo y calificando a los FCE por su importancia en el contexto de empresas mexicanas de e-Commerce. Los FCE son los encontrados en la literatura especializada.

Este instrumento forma parte de la investigación del Ing. Omar Portilla que desarrolla la tesis titulada: "Factores críticos de éxito en el comercio electrónico: el caso de los negocios tipo B2C". Como compromiso, la información que tenga a bien hacernos llegar será tratada con absoluta confidencialidad y solo respuestas integradas y no particulares serán empleadas para propósitos de investigación y de reporte. En este sentido, el compromiso se extiende a **hacerle llegar un ejemplar del reporte de la investigación** a la mayor brevedad posible al término de dicha investigación, esperando le sea de interés y utilidad en su práctica profesional.

INSTRUCCIONES:

La primera lista de FCE está asociada a las organizaciones o negocios e-Commerce en conjunto. Las listas posteriores pertenecen a las etapas del proceso de comercio electrónico B2C.

- **Pre-Venta:** Etapa que incluye actividades anteriores a una venta, entre ellas, búsqueda y negociación.
- **Venta:** Consiste en la ejecución de la venta, esto es, realizar la orden de compra.
- **Consolidación de la venta:** Incluye actividades que completan la venta, esto es, el pago y el envío.
- **Post-Venta:** Son actividades que tienen lugar después de que el comprador recibió el producto o servicio, entre ellas, la garantía.

De cada grupo **elija los 5 o más FCE que considere de mayor relevancia**, para ello puede marcarlos usando la primer columna del lado izquierdo, posterior a esto califique cada FCE elegido marcando la casilla correspondiente otorgándoles valores de 1 al 5, donde 1 es poco importante y 5 muy importante. De considerarlo conveniente, agregue y califique los FCE que en tu experiencia no están en las listas.

Escala

Descripción	Calificación
Extremadamente crítico e importante.	5
Muy crítico e importante para el éxito.	4
Crítico e importante para el éxito.	3
Moderadamente crítico e importante para el éxito.	2
Poco crítico e importante para el éxito.	1



Nombre:	
Puesto:	
Empresa:	
Página Web:	
E-mail:	

Seleccione los FCE de mayor relevancia	ORGANIZACIÓN	Califique los FCE seleccionados				
		←Poco importante Muy importante→				
		1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	Desempeño eficiente de la administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Definición de las medidas de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Liderazgo ejecutivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Modelo de negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Plan de ventas del sitio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Escalabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Respaldo de grandes empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Infraestructura técnica del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Integración del sitio web a los procesos del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Conocimiento y habilidades de los trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Imagen de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Pertenencia a alguna una asociación de respaldo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Certificación SSL (encriptación 128 bits)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Outsourcing de algunas actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Estructura organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Manejo eficiente del tráfico on-line	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Contar con un sello de confianza de alguna institución (ejemplo AMIPCI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Diferenciación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Eficiencia Operacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Tienda física que respalde la venta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Información corporativa (Visión, misión, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Asociaciones o alianzas (proveedores/clientes).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Desintermediación Fabricante-mayorista-comprador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Innovación constante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Individualización de la oferta (segmentación)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Conocer las necesidades del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ser parte de una comunidad de comercio electrónico (mercadolibre, plazavip, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Utilizar redes sociales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Diferenciación (Diseño, marca, servicio, calidad).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Notas de prensa, patrocinios y relaciones públicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Búsqueda de nuevos mercados y clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adicionales:					
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Seleccione los FCE de mayor relevancia	PRE-VENTA	Califique los FCE seleccionados				
		← Poco importante		Muy importante →		
	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	Personalización del usuario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Contar con política de compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Respuestas rápidas a dudas y preguntas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Información abundante y clara sobre los productos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Incluir fotos y videos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Optimizado para motores de búsqueda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ofrecer apoyo técnico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Texto agradable/Fácil lectura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Publicidad on-line (Adwords, banners, etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Publicidad off-line (tv, radio, impresos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sitio web atractivo (Diseño).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Proveer incentivos a los clientes para comprar (ofertas, descuentos por volumen, envío gratis, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Apoyo a las decisiones de compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Disponibilidad del sitio (24 horas, uptime).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ofrecer diferentes idiomas en el sitio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mostrar ubicación de la empresa, teléfonos, e-mail, nombres de responsables, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Comunicación Vendedor-Cliente: e-mail, chats, foros, blogs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mapa del sitio y buscador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sección de preguntas frecuentes FAQs .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Promociones exclusivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Diversidad de productos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aplicación para dispositivos móviles ("apps")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mostrar módulos de más vendidos, opiniones, recomendaciones, productos relacionados, nuevos productos, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Las imágenes e información están distribuidas de forma ordenada y agradable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sitio dividido en categorías de productos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	El sitio web se carga rápidamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aviso Legal o Términos y Condiciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Actualizar el sitio periódicamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Permite que los clientes compartan información.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Presencia en directorios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adicionales:					
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Seleccione los FCE de mayor relevancia	EJECUCIÓN DE LA VENTA	Califique los FCE seleccionados				
		← Poco importante		Muy importante →		
	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	Transacciones rápidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Credibilidad (percepción).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Reputación. Experiencias positivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Fácil Proceso de compra(mínimo número de clicks).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Agregar servicios. Comparación de productos, documentación, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Registro no obligatorio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Brindar confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Interfaz amigable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Estabilidad del sistema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Interactividad cliente-vendedor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Transacciones seguras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Estructura ordenada del sitio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Hacer que el cliente disfrute la compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sistema de apoyo en línea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adicionales:					
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seleccione los FCE de mayor relevancia	CONSOLIDACIÓN DE LA VENTA	Califique los FCE seleccionados				
		← Poco importante		Muy importante →		
	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	Precios bajos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Disponibilidad de productos (productos en stock).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Contar con política de privacidad, seguridad y envío.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Seguridad al realizar el pago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ofrecer diferentes formas de envío.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ofrecer seguro del envío	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Embalaje adecuado de la mercancía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ofrecer la opción pagar al recibir/recoger en tienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ofrecer diferentes formas de pago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Fácil Proceso de pago.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ofrecer pago a meses sin intereses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Comodidad para hacer la compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Tiempo de entrega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Entrega del producto confiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Confirmar los pedidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adicionales:					
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						



Seleccione los FCE de mayor relevancia	POST-VENTA	Califique los FCE seleccionados				
		← Poco importante		Muy importante →		
	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	Definición de perfiles del cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente (calidad).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Respuestas claras y efectivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Rastreo de productos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ofrecer Garantía de los productos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Conciliación de reclamaciones y quejas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Programas de recompensas/Afiliados (descuentos, cupones).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Política de devoluciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Empatía vendedor-cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente personalizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Calidad del (los) productos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Métricas, indicadores de desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Boletín de ofertas, productos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Solicitar retroalimentación de los visitantes del sitio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adicionales:					
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Favor de marcar el siguiente casillero si requiere una copia del trabajo final para conocer los resultados de este estudio.

Dudas y comentarios: oportilla@comunidad.unam.mx

Gracias por su participación.

Atentamente:

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPIRITU”

Ciudad Universitaria, D.F. noviembre de 2010

Ing. Omar Portilla Sánchez





BIBLIOGRAFÍA

1. ALONSO FERRERAS VICTOR HUGO, "Factores Críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos" Estudios y perspectivas en turismo, 2010.
2. ALWABEL, S. A. "E-commerce Critical Success Factors: A Cross-industry Investigation", Working Paper Series, 2005.
3. BARRERA RAMON, "Calidad de servicio en las agencias de viajes on-line" Congreso Internacional Patrimonio, Desarrollo rural y turismo, 2004.
4. BEYNON-DAVIES PAUL, "E-business", Palgrave Macmillan, April 2004.
5. BINDIGANAVALA S. VIJAYARAMAN, "A Framework for Determining Success Factors of an E-Commerce Initiative", Journal of Internet Commerce, 2002.
6. BROWN IRWIN, "B2C e-Commerce Success: a Test and Validation of a Revised Conceptual model", The electronic Journal Information systems Evaluation, 2008.
7. Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, "Estudio sobre el comercio electrónico en las empresas de la comunidad de Madrid", 2006.
8. Caralli Richard, "The critical success factor method: Establishing a foundation for enterprise security management" Carnegie Mellon University, 2004.
9. CEBALLOS FRANCISCO, "Oportunidades del Comercio Electrónico en México", Mercadolibre.com, 2010.
10. CHRISTOZOV DIMITAR, "Warranty as a Factor for E-commerce Success", Informing Science, 2003.
11. CÓDIGO DE BUENAS PRACTICAS PARA EL COMERCIO ELECTRÓNICO eConfianza.org.
12. DILLON THOMAASS W., "Factors Influencing Consumers' E-Commerce Commodity Purchases", Information Technology, Learning, and Performance Journal, 2004.
13. DUBELAAR CHRIS, SOHAL AMRIK & SAVIC VEDRANA, "Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption" Science direct, 2005.
14. E-commerce B2C Distributions- a Consumer Perspective Europhia Consulting White Paper, 2007.
15. FLAVIAN CARLOS, "The relevance of web Design for the Website Success: A heuristics analysis" COLLECTeR Iberoamerica, 2008.
16. FRANSI E. CRISTÓBAL, "Efectos del diseño de la tienda virtual en el comportamiento de compra: tipificación del consumidor online", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 2005.



17. GARCÍA-SÁNCHEZ NOÉ & PÉREZ-BERNAL LUIS, "Determinación de Factores Críticos de Éxito en el proceso de implementación de un sistema ERP. Un estudio de campo en empresas mexicanas. *AMCIS 2006 Proceedings*. Paper 513, 2006.
18. GONZÁLEZ BAÑALES DORA LUZ & RODENES ADAM MANUEL, "Factores críticos de éxito en la industria del software y su relación con la orientación estratégica de negocio: Un estudio empírico exploratorio", *Journal of Information Systems and Technology Management*, 2007.
19. Guía del comercio electrónico, Arsys Internet S.L., 2008.
20. HSIU-FEN LIN, "The Impact of Website Quality Dimensions on Customer Satisfaction in the B2C E-commerce Context", *Total Quality Management*, 2007.
21. JARUPUNPHOL PITA, "E-commerce and the media-Influences on security risk perception", Information Security Group.
22. JINWOO KIM, "Critical design factors for successful e-commerce systems", *Behavior & Information Technology*, 2002.
23. KUZE JOZE, FISHER JULIE & SCOLLARY ANGELA, "Electronic Commerce benefits, challenges and success factors in the Australian banking and finance industry" Conference On Information Systems, 2002.
24. LAUDON KENNETH C. "E-commerce: Negocios, tecnología y sociedad", Pearson Prentice Hall, 2009.
25. Le Kha, "Critical Success Factors for Business-to-Costumers E-business: Lessons from Amazon and Dell", Massachusetts Institute of Technology, 2000.
26. MARTÍNEZ USERO JOSÉ ÁNGEL & LARA NAVARRA PABLO, " Aspectos clave en la creación de un sitio web para utilidades de comercio electrónico: posibles aplicaciones en los proyectos de biblioteca digital", Fundación Séneca-Región de Murcia, 2000.
27. MELIÁN ALZOLA LUCIA & PADRON ROBAINA VICTOR, "Calidad en el comercio electrónico B2C: Percepciones y expectativas" Conferencia IADIS, 2005.
28. MELIÁN ALZOLA LUCIA & PADRON ROBAINA VICTOR, "La calidad percibida en el comercio electrónico B2C: el rol de las expectativas y las medidas de importancia" *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 2006.
29. Mikko O. J. Laine, "KEY SUCCESS FACTORS OF VIRTUAL COMMUNITIES" HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, 2006
30. NESBARY, DALE K., "Survey research and the World Wide Web", Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon, 2000.



31. OLDENBURGER KRISTEN, "Critical purchasing incidents in e-business", Behavior & Information Technology, 2008.
32. RIYAD EID, "The Influence of Critical Success Factors on International Internet Marketing" Working Paper Series, 2002.
33. ROCKART JOHN F., "Critical success factors: A 2002 retrospective" MIT Sloan School of Management, 2002.
34. RODRIGUEZ ARDURA, "El comercio electrónico en perspectiva: Dinámica y desencadenantes", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 2008.
35. RUIZ ALEXANDRA, "Estudio de Usabilidad en aplicaciones de Comercio Electrónico B2C-Amazon-Dell-MercadoLibre", Revista virtual diseño y pensamiento, 2010.
36. RUIZ MARIA EUGENIA, "Comercio Electrónico B2C y estrategia comercial en empresas de servicios", Revista de empresa, 2006.
37. SANAYEI, "Critical Successful Factors Contributing to E-Commerce Adoption among Iranian SMEs", International Journal of Information Science and Management, 2009.
38. SANDULLI FRANCESCO D., "El comercio electrónico en España: Un análisis del proceso de compra de las empresas españolas", Grupo de Investigación de Producción y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
39. SOJO OBANDO SARAY, "Comercio Electrónico en Costa Rica" InterSedes: Revista de las sedes regionales, 2001.
40. SONNTANG MICHAEL, "Important Factors for E-commerce".
41. VIEHLAND DENNIS, "Critical Success Factors for developing an e-Business Strategy", 2000.
42. WEN JOSEPH, "E-commerce Web design: Strategies and models", Information Management & Computer Security, 2001.
43. WHITELEY DAVID, "Internet e-Commerce: buying the book and catching the plane", Manchester Metropolitan University, 2000.
44. YANG CHANG-LIN, "On-line Auction Success Factors: Analysis of the Fashion Clothing Industry" Global Entrepreneurial Management and Business Administration.
45. ZHAO JENSEN J., "The quality of the Fortune 500 B2C E-commerce Web sites: An experimental assessment by on-line shoppers", Issues in information Systems, 2004.
46. Estudio: "Comercio Electrónico en Argentina 2011" Realizado por: Prince & Cooke, Camara Argentina de comercio electrónico, 2011.



-
47. Estudio sobre "Comercio Electrónico B2C 2010 en España", Ministerio de Industria, turismo y comercio, Asociación Española de comercio electrónico., 2010.
 48. Estudio de "Comercio electrónico en América Latina 2010", AmericaEconomía.
 49. "Los internautas chilenos y sus símiles en el resto del mundo": resultado del estudio WIP-Chile 2008, Cámara de comercio de Santiago, Facultad de Comunicaciones UC, Instituto de Sociología UC, Escuela de Ingeniería UC/CETIUC, Centro de Estudios de la Economía Digital CCS, 2008.
 50. "Estudio de Comercio Electrónico 2010 en México", TGI KantarMedia, AMIPCI., 2010.