

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICA DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA



TESIS

**“UN ESTUDIO DE LOS FACTORES DETERMINANTES EN EL DESARROLLO
DE NEGOCIOS ELECTRÓNICOS EN MERCADOS EMERGENTES: ESTUDIO DE
CASOS EN LIMA - PERÚ”**

Presentado por:

Christian Ciriani Alarco

Jorge Paredes Chávez

Para optar el grado académico de:

MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICA DE LA INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

ASESOR: Domingo González

Lima, Abril del 2016

Dedicatoria

*A nuestras familias que nos
apoyan en las decisiones que
tomamos*

*A las instituciones del Perú que
apuestan por nosotros*

*A nuestros amigos, sin ellos todo
sería más difícil*

*A las empresas que dedicaron
recursos a este proyecto*

*Y a la fuerza para seguir adelante
y hacer las cosas bien, Dios.*

Resumen

Esta investigación busca analizar e identificar los factores determinantes en el desarrollo de modelos de comercio electrónico en mercados emergentes con el fin de proveer información relevante para la creación de estrategias focalizadas en dichos mercados. Con esta finalidad se estudian dos casos de empresas peruanas de comercio electrónico.

La tesis se divide en cuatro capítulos, que en conjunto infieren cuáles son los factores determinantes en las fases de implementación y operación de negocios de comercio electrónico en mercados emergentes. Se toma como ejemplo la experiencia de dos empresas con este tipo de modelo implementado en el Perú.

Se inicia este trabajo describiendo, en el primer capítulo, los principales conceptos sobre comercio electrónico, así como la definición y características de los mercados emergentes. En esta sección, se revisa la bibliografía existente que permite recoger los factores que influyen en el proceso de desarrollo de negocios electrónicos en este tipo de mercados.

En el segundo capítulo, se repasa el proceso de levantamiento y procesamiento de la información explicando la lógica en el diseño de la metodología utilizada durante el estudio de casos y el análisis de redes, desde una perspectiva descriptiva mixta.

Luego, en el tercer capítulo, se presenta el análisis a través de matrices y redes de relaciones con sus respectivas métricas más relevantes. Asimismo, se muestra de forma gráfica los principales resultados y se propone el listado de los factores más determinantes.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se plantean conclusiones que se consideran de utilidad para optimizar los recursos disponibles y aumentar la probabilidad de éxito durante el desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes.

Si bien hay similitudes en el desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes y desarrollados, en el caso de los primeros, existen algunos factores determinantes que plantean limitaciones. Desde una perspectiva cultural, el usuario tiene una desconfianza hacia las transacciones electrónicas y posee un comportamiento más reactivo hacia las experiencias negativas. Por otro lado, el marco normativo específico está poco desarrollado y existe escasez de capital humano especialista en aspectos importantes de esta materia. En ese sentido, resulta imprescindible la generación de alianzas con instituciones de prestigio y las ventajas proporcionadas por las redes de contacto.

Índice

Índice de figuras	v
Índice de tablas.....	vi
Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco teórico	4
1. El comercio electrónico y el Internet	4
2. El comercio electrónico como concepto	4
3. Categorías de comercio electrónico.....	6
4. Tipos de comercio electrónico.....	7
5. Comercio electrónico en mercados emergentes.....	8
6. Etapas, aspectos y factores en el desarrollo de negocios electrónicos	11
Capítulo 2: Metodología	15
1. Definición de alcance.....	15
2. Levantamiento y procesamiento de la información.....	20
Capítulo 3: Análisis y discusión de resultados	28
1. Análisis global.....	28
2. Análisis de la fase de implementación.....	114
3. Análisis de la fase de operación	117
Capítulo 4: Conclusiones	124
Referencias Bibliográficas	126

Índice de figuras

Figura 1. Pirámide de la riqueza global	8
Figura 2. Mapa de mercados emergentes a nivel mundial.....	9
Figura 3. Distribución de artículos de revista publicados por año	11
Figura 4. Enfoque de temas de los estudios de comercio electrónico	12
Figura 5: Factores del desarrollo de negocios electrónicos	19
Figura 6. Proceso de estudio y análisis de casos	27
Figura 7. Distribución de relación de influencia y dependencia de factores	30
Figura 8. Red de factores clasificada por fase	31
Figura 9. Red de factores clasificada según centralidad	32
Figura 10. Red de factores clasificada según intermediación.....	33
Figura 11. Gráfico de red: Funcionalidades y características proveídas	38
Figura 12. Gráfico de red: Herramientas y recursos de TI usados	42
Figura 13. Gráfico de red: Derechos de propiedad	44
Figura 14. Gráfico de red: Políticas y regulaciones	47
Figura 15. Gráfico de red: Estándares internacionales	50
Figura 16. Gráfico de red: Compatibilidad con infraestructura existente	54
Figura 17. Gráfico de red: Complejidad.....	57
Figura 18. Gráfico de red: Facilidad de uso	60
Figura 19. Gráfico de red: Utilidad.....	63
Figura 20. Gráfico de red: Confianza	67
Figura 21. Gráfico de red: Evasión de la incertidumbre.....	70
Figura 22. Gráfico de red: Competidores	74
Figura 23. Gráfico de red: Alianzas clave	78
Figura 24. Gráfico de red: Comportamiento de compras en línea	82
Figura 25. Gráfico de red: Actitudes de clientes y consumidores	85
Figura 26. Gráfico de red: Capacidad de innovación de la institución.....	88
Figura 27. Gráfico de red: Nivel de preparación de la organización	92
Figura 28. Gráfico de red: Propensión a la toma de riesgos.....	95
Figura 29. Gráfico de red: Calidad de servicio y satisfacción del usuario.....	99
Figura 30. Gráfico de red: Segmentación del servicio	102
Figura 31. Gráfico de red: Capacidad de innovación de las gerencias	105
Figura 32. Gráfico de red: Visión estratégica	108
Figura 33. Gráfico de red: Toma de decisiones	111
Figura 34. Grado de importancia de los factores según análisis global.....	113
Figura 35. Red de factores de la fase de implementación según centralidad.....	115
Figura 36. Red de factores de la fase de implementación según intermediación ..	115
Figura 37. Grado de importancia de los factores de la fase de implementación	117
Figura 38. Red de factores de la fase de operación según centralidad	119
Figura 39. Red de factores de la fase de operación según intermediación.....	119
Figura 40. Grado de importancia de los factores de la fase de operación	121

Índice de tablas

Tabla 1. Factores de la fase de implementación	18
Tabla 2. Factores de la fase de operación.....	18
Tabla 3. Características de los casos estudiados.....	20
Tabla 4: Síntesis de entrevista de estudio de casos (Fase de Implementación).....	22
Tabla 5: Síntesis de entrevista de estudio de casos (Fase de Operación)	24
Tabla 6. Información de la red de factores.....	28
Tabla 7. Matriz relacional de factores	29
Tabla 8. Métricas de la red global de factores.....	112
Tabla 9. Información de la red de factores de la fase de implementación.....	114
Tabla 10. Matriz relacional de factores de la fase de implementación.....	114
Tabla 11. Métricas de la red de factores de la fase de implementación	116
Tabla 12. Información de la red de factores de la fase de operación.....	118
Tabla 13. Matriz relacional de factores de la fase de operación	118
Tabla 14. Métricas de la red de factores de la fase de operación.....	120
Tabla 15. Factores determinantes según tipo de análisis	122

Introducción

En los últimos años, el desarrollo y disponibilidad de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) creció exponencialmente. El número de personas con acceso a internet paso de dieciséis millones en el año 1995 a tres mil setenta y nueve millones en 2014 (Miniwatts Marketing Group, 2014). Eso significa que dicho acceso ha creado oportunidades de utilizar las TIC con diferentes fines al 42.4% de la población mundial que, a su vez, se ha convertido rápidamente en un gigantesco mercado potencial para las empresas a nivel global. El uso de las TIC para realizar negocios en línea es conocido como comercio electrónico (Mbayo Kabango & Romeo Asa, 2015).

El manejo del comercio electrónico es una ventaja competitiva para los negocios y un nuevo espacio de desenvolvimiento para los consumidores. Se espera que en los próximos años el crecimiento y rendimiento de las organizaciones esté fuertemente ligado a la capacidad de estas para adaptarse a las nuevas tecnologías y adoptar los nuevos modelos transaccionales. “Los avances tecnológicos exponenciales, el mayor poder de los consumidores y el incremento de la competencia significa que todas las industrias se enfrentan a la amenaza de la mercantilización. Los ganadores actuarán ahora y construirán ventajas estratégicas que dejen a sus contrapartes preguntándose qué sucedió” (Ernest & Young LLP, 2011, pág. 2).

La economía mundial se dirige rápidamente hacia estructuras económicas basadas en internet y sociedades de la información compuestas por redes de individuos, compañías, instituciones y países que se relacionan y comunican electrónicamente (Sushil & Jatinder, 2009). Sin embargo, las características de los ecosistemas locales, como la infraestructura y los aspectos sociales, han creado importantes niveles de variación en la aceptación y crecimiento del comercio electrónico en diferentes regiones del mundo (M. Efendioglu, 2009).

Una mayor cantidad de compañías que implementan TIC y crecimiento en el volumen de comercio electrónico, se puede apreciar en los últimos años en países con economías emergentes. Sin embargo, en comparación con los países con economías desarrolladas, los mercados emergentes aún se encuentran rezagados. En términos aproximados, mientras que en Norteamérica y Europa el 70% de usuarios de internet ha realizado al menos una compra a través de un canal digital, en Latinoamérica únicamente el 31% de los usuarios lo han hecho (eMarketer, 2014).

Las tecnologías de comercio electrónico tienen el potencial de apoyar en la resolución de muchos de los problemas que se presentan en los países en desarrollo, proveyendo acceso al cuidado de la salud de forma remota, programas de educación y agricultura entre otras cosas (Sushil & Jatinder, 2009). Sin embargo, es alta la probabilidad de que los países en desarrollo no aprovechen los beneficios de la revolución del comercio electrónico por los próximos años.

Mientras que los países desarrollados se fortalecen en la gestión del comercio electrónico, los países en desarrollo aún no se adaptan para su implementación y uso. Si bien los países en desarrollo representan el 80% de la población mundial, únicamente participan con el 2% del gasto global en recursos informáticos (Davison, Vogel, & Harris, 2009).

Algunas de las razones de la baja participación de muchos países en desarrollo de la sociedad de la información mundial, en relación al comercio electrónico, incluyen incompatibilidades percibidas entre las culturas y las tecnologías, una preferencia idealista de la autosuficiencia y la falta de recursos económicos y/o humanos para adquirir y utilizar la tecnología (Davison, Vogel, & Harris, 2009).

Es así que resulta importante identificar aquellos aspectos que inciden en la implementación y desarrollo de iniciativas de comercio electrónico en mercados emergentes con el fin de proveer a futuros investigadores y gestores de proyectos de comercio electrónico un marco de referencia focalizado en dichos mercados.

En este estudio se busca, a través del análisis de casos en Lima – Perú, identificar los factores determinantes que facilitan o neutralizan el desarrollo de los modelos de comercio electrónico en mercados emergentes; y a su vez investigar las estrategias utilizadas para hacer frente a dichos factores y lograr la aceptación y desarrollo de los emprendimientos.

Se inicia este trabajo describiendo, en el primer capítulo, los principales conceptos sobre comercio electrónico así como la definición y características de los mercados emergentes. En el segundo capítulo, se explica la lógica en el diseño de la metodología utilizada durante el estudio de casos y análisis de redes, desde una perspectiva descriptiva mixta. Luego, en el tercer capítulo, se presenta el análisis a través de matrices y redes de relaciones para mostrar de forma gráfica los principales resultados y proponer el listado de los factores más determinantes. Finalmente, en el cuarto capítulo, se plantean conclusiones que se consideran de utilidad para optimizar los recursos disponibles y aumentar la probabilidad de éxito durante el desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes.

Es importante agradecer al CONCYTEC por la oportunidad otorgada para realizar esta maestría y al Dr. Domingo González de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) por la dedicación al proyecto de estudio. Asimismo, a César Zevallos, presidente del gremio de Tecnología de la información y Comunicaciones de la Cámara de Comercio de Lima, por compartir su conocimiento como experto y, en especial, a los representantes de las empresas que accedieron a colaborar, dedicando su tiempo a las entrevistas.

Capítulo 1: Marco teórico

1. El comercio electrónico y el Internet

Antes de revisar la definición de comercio electrónico, que se detalla más adelante, es necesario e importante hacer una breve reseña del internet. Además, es importante aclarar que el comercio electrónico no se refiere solamente a las transacciones que se realizan en internet, sino también a las que se llevan a cabo a través de diferentes medios electrónicos. No obstante, internet sigue siendo el principal medio de comercio electrónico.

El nacimiento del internet ocurre en paralelo al periodo de la Guerra Fría. Entre los esfuerzos por desarrollar nuevas tecnologías de la comunicación, Estados Unidos buscaba implementar una red capaz de funcionar a pesar de la posibilidad de sufrir daños en alguna de sus partes. Es así que nació ARPANET (*Advanced Research Projects Agency Network*), una conexión informática formada por cuatro universidades estadounidenses. Su evolución fue exponencial. En 1973 existían cuarenta máquinas conectadas, mientras que actualmente existen más de cuatro mil novecientos millones de dispositivos.

El comercio electrónico se inició con la creación del proceso de intercambio electrónico de datos (EDI¹ - *Electronic Data Interchange*), que surgió en Estados Unidos en la década de 1960. EDI quiere decir un grupo de normas y procedimientos que facilitan la comercialización, registro y gestión de las actividades electrónicas (Cavallero, 2011).

2. El comercio electrónico como concepto

Se suele pensar que el comercio electrónico se refiere exclusivamente a las transacciones de compra y venta de bienes, información o servicios vinculados a internet; pero el término abarca cualquier forma de intercambio de información comercial basada en la transmisión de datos sobre redes de comunicaciones informáticas (Araujo & Calcach, 2010).

Las definiciones de otros autores describen el comercio electrónico de la siguiente forma:

¹ La Ley Modelo de CNUDMI/UNCITRAL, sobre Comercio Electrónico de 1996, define al EDI como "la transmisión electrónica de información de una computadora a otra, estando estructurada la información conforme a alguna norma técnica convenida al efecto". Disponible en http://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/electcom/05-89453_S_Ebook.pdf

- El comercio electrónico es el intercambio de información comercial, mantenimiento de las relaciones comerciales y la realización de transacciones comerciales a través de redes de telecomunicaciones (Zwass, 1996).
- El comercio electrónico facilita las transacciones y venta de productos y servicios en línea, ya sea a través de internet o cualquier otra red de telecomunicaciones (Jelassi & Enders, 2005).
- El uso de la comunicación electrónica y la tecnología de procesamiento de información digital en las transacciones de negocios para crear, transformar y redefinir las relaciones para la creación de valor entre dos o más organizaciones y entre organizaciones e individuos (Lallana, 2000).

De acuerdo a Turban et al. (2008), el comercio electrónico se define desde diferentes perspectivas:

- Desde la perspectiva de las comunicaciones, el comercio electrónico se percibe como la entrega de información, productos, servicios y/o pagos sobre variadas líneas de comunicación, como teléfonos, redes de computadoras u otros medios electrónicos.
- Desde una perspectiva empresarial, el comercio electrónico se percibe como el uso de las aplicaciones tecnológicas hacia la automatización de las transacciones comerciales y flujo de trabajo.
- Desde una perspectiva de servicio, el comercio electrónico es percibido como una herramienta que atiende a los consumidores, para reducir los costos de los servicios en un esfuerzo por brindar mejor calidad de bienes y fomentar la velocidad de la entrega de servicios.
- Desde una perspectiva en línea, el comercio electrónico hace posible un ambiente propicio para la transacción de productos, servicios e información a través de Internet y otros servicios que están disponibles en línea.

Es también importante mencionar que algunos trabajos señalan diferencias entre el negocio electrónico y el comercio electrónico. Mientras que el negocio electrónico abarca todo intercambio de datos que se da en las diferentes fases del ciclo de vida de una compañía, en consecuencia, incluiría también la compra y venta de bienes y servicios y todas las actividades complementarias relacionadas con esta operación. Por otro lado, el comercio electrónico se limita a la compra y venta de productos y servicios haciendo uso de Internet y otras redes informáticas.

Considerando las diferentes definiciones de comercio electrónico, se encuentra que todas confluyen al menos en alguna parte. Cualquier actividad de intercambio o transacción comercial de cualquier tipo de producto o servicio que se ejecute haciendo uso de tecnología de la información y las comunicaciones.

3. Categorías de comercio electrónico

Según lo plantea Kraus (2009), los principales actores del comercio electrónico son las empresas, los consumidores y la administración pública, los cuales producen entre ellos tres tipos de comercio:

- B2B (*Business to Business*) negocios entre empresas.
- B2C (*Business to Consumers*) negocios empresa y el consumidor, esta modalidad es también conocida como C2C (*Consumer to consumer*)
- B2G (*Business to Government*) negocios entre la empresa y el gobierno

Otros autores incluyen una categoría adicional (Boateng, Molla, & Heeks, 2009):

- G2C (*Government to Citizen*)

En los últimos tiempos, se viene desarrollando la categoría C2C (*Consumer to Consumer*) que se refiere al comercio entre individuos independientes no necesariamente empresariales (M. Efendioglu, 2009).

Otras transacciones, de acuerdo con Turban et al. (2008), incluye Gobierno a Empleados (G2E), que son las transacciones entre el gobierno y sus empleados; también de Gobierno a Gobierno (G2G), que ayuda a intercambiar información, así como a solucionar los problemas de servicio del gobierno dentro del ámbito nacional e internacional.

Finalmente, Turban et al. (2008) describe otros tipos de comercio electrónico más particular:

- *Peer to Peer (P2P)*: Se trata de un tipo particular de plataforma de comercio electrónico mediante el cual los individuos comparten recursos informáticos sin el uso de un servidor web. Sin embargo, se requiere instalar o descargar un software que permitirá el intercambio electrónico de vídeo, música y otros archivos digitales.
- *M-Commerce*: También denominado comercio móvil, porque este tipo de transacciones de comercio electrónico se realiza en un entorno inalámbrico

mediante el uso de un dispositivo móvil conectado a internet. Permite a las partes involucradas en las transacciones que se conecten en una red inalámbrica empresarial.

- *Intra-Business E-Commerce*: Este tipo de transacciones de comercio electrónico incluye todas las actividades internas dentro de una organización, las cuales consisten en el intercambio de bienes y servicios, así como información. Se trata del uso de una intranet para ofrecer formación en línea, las actividades de reducción de costos, etc.
- *E-Learning*: Es una plataforma donde los entrenamientos educativos en línea están en manos de las universidades, las organizaciones empresariales, así como agencias gubernamentales.
- *Exchange a Exchange*: Aquí los compradores y los vendedores se pueden conectar y vincular los intercambios entre ellos en la plataforma de comercio electrónico. Por ejemplo: La bolsa de valores.
- Comercio de Colaboración: Es un tipo de plataforma de comercio electrónico donde los individuos y grupos se reúnen en línea con el propósito de diseñar productos o de previsión u otros fines.

4. Tipos de comercio electrónico

De acuerdo a Sushil et al. (2009), se pueden distinguir entre dos tipos de comercio electrónico, según la característica del bien comercializado:

- Comercio electrónico completo o directo.
- Comercio electrónico incompleto o indirecto.

En el comercio electrónico directo los productos y servicios que se intercambian son intangibles y, por esta razón, tanto la transacción como el pago se pueden realizar por medio de la web u otro medio electrónico.

El comercio electrónico indirecto se refiere a la venta de bienes tangibles y servicios frente a frente, donde la negociación y el pago se pueden realizar por Internet, pero para la entrega del producto o servicio se hace imprescindible recurrir a algún canal tradicional de distribución.

5. Comercio electrónico en mercados emergentes

5.1. Mercados emergentes

Para comprender el concepto de mercados emergentes es necesario empezar por explicar la Base de la Pirámide (BdP), de acuerdo a la Figura 1. Desde el punto de vista económico, la BdP es el grupo económico más grande y pobre. Representa aproximadamente cinco mil millones de personas, 70% de la población mundial. Sin embargo, a pesar de eso, es un mercado desatendido por la mayoría del sector privado mundial. El término fue utilizado por primera vez en 1932 por Franklin Roosevelt y se popularizó a partir de 1998 tras los estudios de los Profesores C.K Prahalad y Stuart L. Hart.

Prahalad (2005a) plantea que comprometer a la gente de la BdP como productores, consumidores y empresarios es clave para reducir la pobreza y manejar el crecimiento económico para las comunidades y el sector privado.

Es interesante indicar que Prahalad (2005b, pág. 20) propone lo siguiente: *“Si se deja de pensar en los pobres como víctimas o como carga, y se les empieza a reconocer como empresarios creativos y como consumidores con sentido del valor, se abrirá un mundo de nuevas oportunidades.”*

Las nuevas tendencias económicas mundiales señalan a la BdP como la potencial fuente de crecimiento para la economía mundial de cara al futuro. El reto es que ingrese al sistema.

No toda la BdP se comporta de la misma manera. Existe un grupo de países que se caracterizan por estar en un proceso de rápida industrialización y crecimiento económico, conocidos como mercados emergentes.

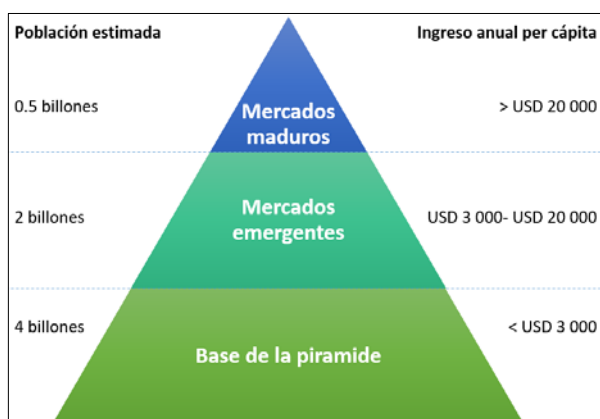


Figura 1. Pirámide de la riqueza global

Fuente: Penn State University (2000)

Aunque no existe un estándar para la definición del término de Mercados Emergentes, se entiende que son naciones cuyas reformas económicas y políticas las están llevando a rendimientos económicos fuertes y más responsables, además de mayor transparencia y eficiencia en sus mercados.

Los mercados emergentes se caracterizan por tener las siguientes características:

- Economía en transición.
- Población joven y creciente.
- Infraestructura sub-desarrollada.
- Inversión extranjera en crecimiento.

En muchos de ellos hay un alto factor de riesgo debido a su inestabilidad política.

Existen diferentes listas de mercados emergentes elaboradas por entidades internacionales. Alrededor de cincuenta países son los considerados en estas listas, los cuales se resaltan en la Figura 2.



Figura 2. Mapa de mercados emergentes a nivel mundial

Fuente: Covarrubias (2000)

El Perú es considerado un mercado emergente por siete de las principales entidades que elaboran los listados:

- Fondo Monetario Internacional
- FTSE International Ltd.
- Standard & Poor
- Dow Jones

- BBVA
- The Economist
- Morgan Stanley

Según el BBVA, existen tres niveles de mercados emergentes:

a. 1er Nivel – EAGLES (*Emerging and Growth Leading Economies*)

Se espera que su contribución al crecimiento del PBI mundial en los próximos diez años sea mayor que el promedio de los países del G6.

b. 2do Nivel - Nido

Se espera que su crecimiento de PBI en los próximos diez años sea menor que el promedio de los países del G6, pero mayor que el país G6 de menor aportación.

c. 3er Nivel (Otros): Resto de países emergentes

5.2. Importancia del comercio electrónico en mercados emergentes

Estudios previos indican que el comercio electrónico tiene el potencial de agregar mayor valor a las empresas y los consumidores en los países en desarrollo que en los países desarrollados. Por otro lado, los desafíos para su implementación varían en función de diferencias nacionales, incluyendo la cultura en el uso de Internet y la comercialización. Por ejemplo, el correo electrónico se ha estudiado en Japón y en los EE.UU., demostrando que tienen diferente nivel de uso e importancia, debido en parte a la lengua y a las diferencias culturales nacionales. Aunque la cultura nacional es un factor importante en cualquier estudio respecto al intercambio de información globalizado, los estudios recientes también indican que el género y la experiencia también pueden desempeñar un papel en la actitud hacia la tecnología.

El comercio electrónico es una consecuencia objetiva de las TIC (Tecnologías de la información y comunicación), disfrutando de ventajas como la globalización del comercio, la eliminación de los límites de tiempo y espacio, aumento de la frecuencia de compra, fácil acceso a la información, la reducción significativa de los costos de transacción y la reducción de la duración de la transacción. El comercio electrónico representa para los países emergentes una oportunidad que potencialmente puede mejorar el crecimiento económico y el desarrollo. La adopción del comercio electrónico en los países emergentes es muy diferente a la de los países desarrollados. Los países emergentes a menudo carecen de las

infraestructuras financieras, legales y físicas necesarias para el desarrollo del comercio electrónico. Además, los países emergentes a menudo tienen diferentes culturas y filosofías de negocios, que limitan la aplicabilidad y la transferibilidad de los modelos de comercio electrónico diseñado por los países occidentales. Sin embargo, algunos países emergentes han iniciado estrategias para lograr un nivel adecuado de desarrollo del comercio electrónico.

Tal vez la más clara indicación de la creciente importancia del comercio electrónico en la economía global es la rapidez con la que el uso de internet ha crecido y se ha extendido durante la última década. Ha crecido tanto el volumen comercializado por este medio que la Organización Mundial de Comercio ha iniciado una revisión de la forma en que aplica el marco multilateral de comercio, así como las reglas y regulaciones que deben aplicarse (World Trade Organization, 2013).

6. Etapas, aspectos y factores en el desarrollo de negocios electrónicos

La realidad del panorama económico y social se ha visto intensamente modificada con el desarrollo del comercio electrónico durante la última década. Al respecto, se viene incrementando exponencialmente la cantidad de literatura respecto del comercio electrónico en los países en desarrollo (Boateng, Molla, & Heeks, 2009).

En la Figura 3 se observa que en la década de los noventa, el número de artículos vinculados a comercio electrónico en mercados emergentes no era significativo. A partir del año 2000 se aprecia que el número de artículos publicados en revistas indexadas reconocidas toma impulso.

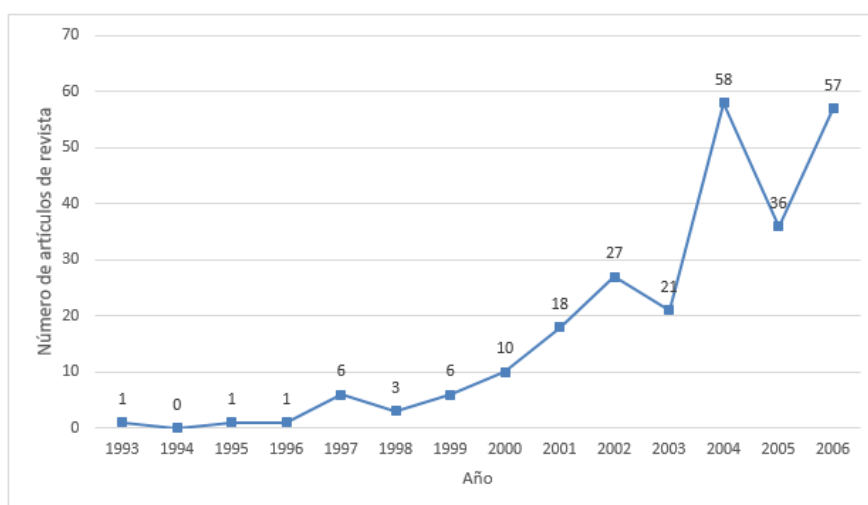


Figura 3. Distribución de artículos de revista publicados por año

Fuente: Elaborado a partir de Boateng et al. (2009)

Los temas de los artículos inicialmente se centraron en el potencial que tenían los modelos de negocio electrónicos en los mercados emergentes y en las restricciones que presentaban estos últimos. Posteriormente, conforme se desarrolló la industria en estos mercados y se fueron conociendo casos de negocios electrónicos en países desarrollados con alcance global, los estudios empezaron a enfocarse en las diferentes etapas del desarrollo de este tipo de negocio en los países emergentes.

En la Figura 4 se presentan los temas en los que se han enfocado los estudios.

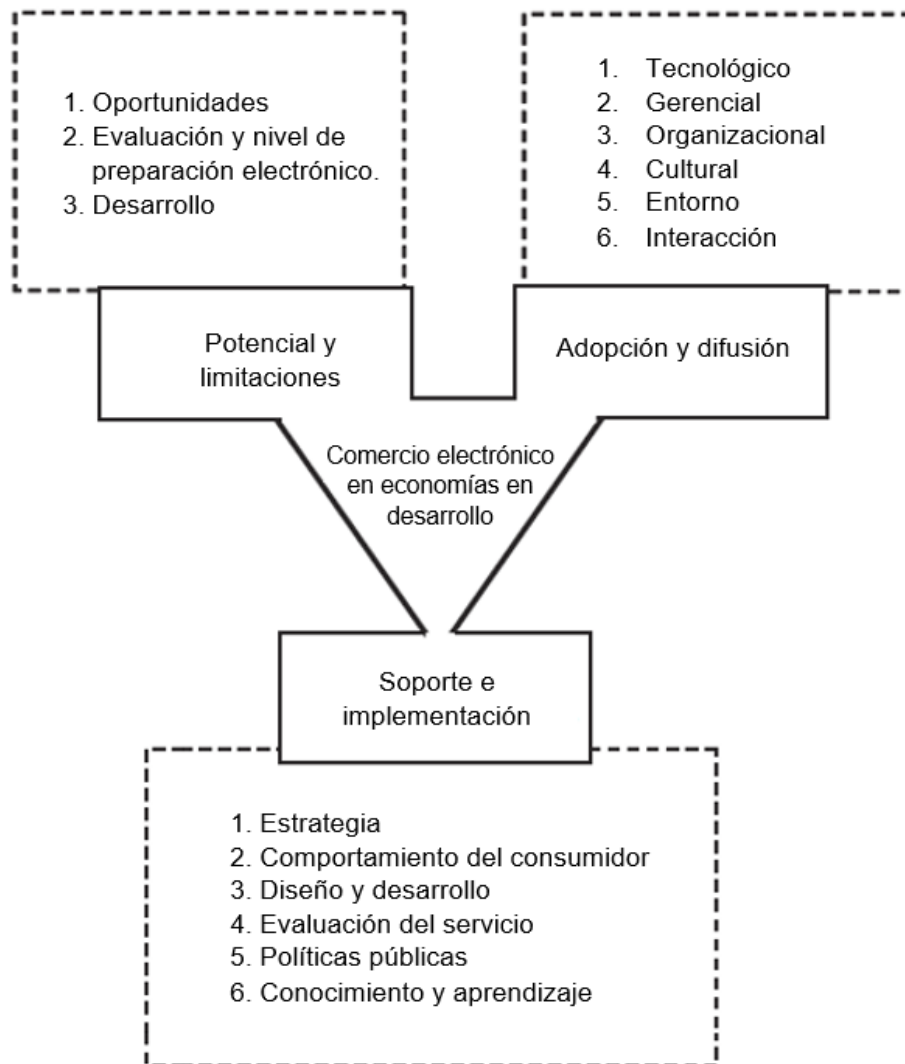


Figura 4. Enfoque de temas de los estudios de comercio electrónico

Fuente: Elaborado a partir de Boateng et al. (2009)

El potencial del uso de internet y de los negocios electrónicos ya ha sido comprobado en los países en desarrollo. Su importancia en la comunicación con zonas remotas es innegable y los beneficiosos en la educación ya pueden ser medidos. La principal ventaja de los países emergentes es la posibilidad que tienen

para aprender de las experiencias de los países desarrollados. De esta forma, pueden verificar las estrategias utilizadas durante las fases de implementación y operación.

La llegada de la tecnología de la información y las telecomunicaciones ayudan a los países a aumentar su crecimiento económico y, por lo tanto, ofrece más oportunidades a las empresas y los individuos para crecer. Sin embargo, por otro lado, plantea muchos retos tecnológicos, económicos y sociales (Sushil & Jatinder, 2009).

Los países desarrollados que iniciaron de forma temprana la oferta de comercio electrónico presentan indicadores económicos positivos relacionados al rubro. En cambio, muchos países emergentes siguen batallando en la carrera de los negocios virtuales. Muchas son las posibles razones de esta situación. Algunas limitaciones son el idioma, la penetración tecnológica, el grado de educación y la infraestructura disponible (Sushil & Jatinder, 2009).

A pesar de las ventajas de tener un punto de referencia, en los países emergentes existen aún múltiples cuestiones que deberán ser resueltas para permitir el crecimiento del comercio electrónico. La desconfianza en realizar transacciones comerciales por medios electrónicos debido a la falta de un marco jurídico de apoyo limita tanto a empresas como a consumidores. Inconvenientes como el cumplimiento de los contratos, responsabilidad, protección de la propiedad intelectual, la privacidad y la seguridad están todavía sin resolver la satisfacción de los implicados (Wong, 2001).

Los países en desarrollo tienen una tarea difícil para crear un entorno de comercio electrónico debido a muchas razones, como el acceso deficiente y limitado a la infraestructura de telecomunicaciones y los servicios, las restricciones del mercado, la falta de capital para crear infraestructura y adquisición de tecnología, y la inestabilidad en la vida económica, legal y entornos políticos (Wong, 2001).

De acuerdo a una compilación realizada por Boateng et al. (2009), existen diferentes marcos teóricos que enumeran asuntos relacionados con el comercio electrónico, incluyendo la globalización, el aspecto contractual y las cuestiones financieras, la propiedad, la privacidad y la seguridad, la interconexión y la interoperabilidad. Se indica que han surgido diferentes corrientes de investigación sobre los marcos de comercio electrónico y la difusión de las TIC en los países emergentes. Sin embargo, a pesar de que es posible encontrar muchos factores relacionados al comercio electrónico en estos mercados, continúa siendo complejo

identificar cuáles de ellos son los determinantes. Es decir, a cuáles se debería prestar especial atención durante el desarrollo (implementación y operación) de este tipo de negocios en mercados emergentes.

Mientras que la mayoría de los marcos teóricos presentados por Boateng et al. (2009) se enfocaron en el análisis de las etapas de adopción y difusión, y apoyo y ejecución, o indagaron en uno o más aspectos en particular, el presente estudio busca identificar cuáles de los aspectos previamente definidos juegan un papel determinante en el desarrollo de los modelos de negocio de comercio electrónico en mercados emergentes.

Capítulo 2: Metodología

El presente estudio exploratorio descriptivo mixto está basado en el análisis de la información obtenida a través entrevistas a dos negocios electrónicos desarrollados en el Perú.

La metodología seguida es de un estudio de caso múltiple (Yin, 2009), el cual resulta apropiado para recolectar y describir en profundidad el comportamiento de los factores vinculados al desarrollo de los negocios electrónicos en mercados emergentes. Luego, a fin de estudiar la estructura de las relaciones entre los factores, se utilizaron los principios teóricos del análisis de redes y la herramienta informática (Polinode²).

En ese sentido, la pregunta planteada es; ¿Cuáles son los factores más determinantes en el desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes? y ¿Por qué?

De esta manera se busca corroborar las siguientes proposiciones:

P1: El acceso a la tecnología es una limitación en el desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes.

P2: La disponibilidad de personal especializado es una limitación en el desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes.

P3: Los aspectos culturales inciden en la adopción de modelos de negocio electrónico.

P4: La capacidad de innovación de la organización es un factor determinante en el desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes.

1. Definición de alcance

Tomando en consideración la clasificación de las investigaciones previas referentes a los negocios electrónicos en mercados emergentes (ver Figura 1), y conociendo que el potencial de los negocios electrónicos en mercados emergentes ya está comprobado, el presente estudio se enfoca en las etapas de “Adopción y difusión” y “Apoyo y ejecución”.

Para la etapa de **adopción y difusión**, las teorías plantean los siguientes factores para cada aspecto:

² Pagina web: www.polinode.com

- Aspecto Tecnológico
 - Compatibilidad con infraestructura existente
 - Complejidad
 - Facilidad de uso
 - Utilidad
- Aspecto Gerencial
 - Capacidad de innovación de los administradores,
 - Visión estratégica
 - Toma de decisiones
 - Conocimiento y compromiso de la alta gerencia
- Aspecto Organizacional
 - Capacidad de innovación de la institución
 - Nivel de preparación de la organización
 - Diferenciación funcional de la organización
 - Propensión a la toma de riesgos
- Aspecto Cultural
 - Idioma
 - Valores
 - Diferencias sociales
 - Individualismo vs Colectivismo
 - Masculinidad vs feminidad
 - Propensión a la incertidumbre
 - Largo vs Corto Plazo
- Aspecto Entorno
 - Nivel de preparación de las bases institucionales
 - Competidores

- Alianzas clave
- Fuerzas de la industria

Para la etapa de **apoyo y ejecución**, las teorías plantean los siguientes factores para cada aspecto:

- Aspecto Estrategia
 - Institucionalización del modelo electrónico en la organización
- Aspecto Comportamiento de usuario
 - Comportamiento de compras en línea
 - Actitudes de clientes y consumidores
- Aspecto Diseño y desarrollo
 - Funcionalidades y características provistas
 - Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico
- Aspecto Evaluación de servicio
 - Calidad de servicio
 - Satisfacción de usuario
- Aspecto Política pública
 - Confianza
 - Derechos de propiedad
 - Políticas y acuerdos comerciales

A fin de facilitar el entendimiento de los entrevistados para la elaboración de los cuestionarios, se planteó una secuencia lógica de los aspectos y sus respectivos factores, fusionándolos y reclasificándolos en las dos fases del desarrollo de negocios electrónicos. En la Tabla 1 se define los factores de la fase de implementación que considera los aspectos vinculados al despliegue de la solución. En la Tabla 2 se muestra los factores de la fase de operación que enmarca los aspectos relacionados a la continuidad y crecimiento del negocio.

Tabla 1. Factores de la fase de implementación

Aspecto	Diseño y desarrollo	Legal, político y referencias	Tecnológico	Cultura	Entorno
Factores	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionalidades y características provistas - Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> - Derechos de propiedad - Políticas y regulaciones - Estándares internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Compatibilidad con infraestructura existente - Complejidad - Facilidad de uso - Utilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza - Valores - Diferencias sociales - Masculinidad vs feminidad - Evasión de la incertidumbre - Largo vs Corto Plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores - Alianzas clave

Tabla 2. Factores de la fase de operación

Aspectos	Estrategia	Comportamiento de usuario	Organizacional	Evaluación de servicio	Gerencial
Factores	<ul style="list-style-type: none"> - Cadena de valor 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento de compras en línea - Actitudes de clientes y consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de innovación de la institución - Nivel de preparación de la organización - Diferenciación funcional de la organización - Propensión a la toma de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de servicio - Satisfacción de usuario 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de innovación de la alta gerencia - Visión estratégica - Toma de decisiones - Conocimiento y compromiso de la alta gerencia

En la Figura 5 se muestra las fases aspectos y factores en el desarrollo del comercio electrónico

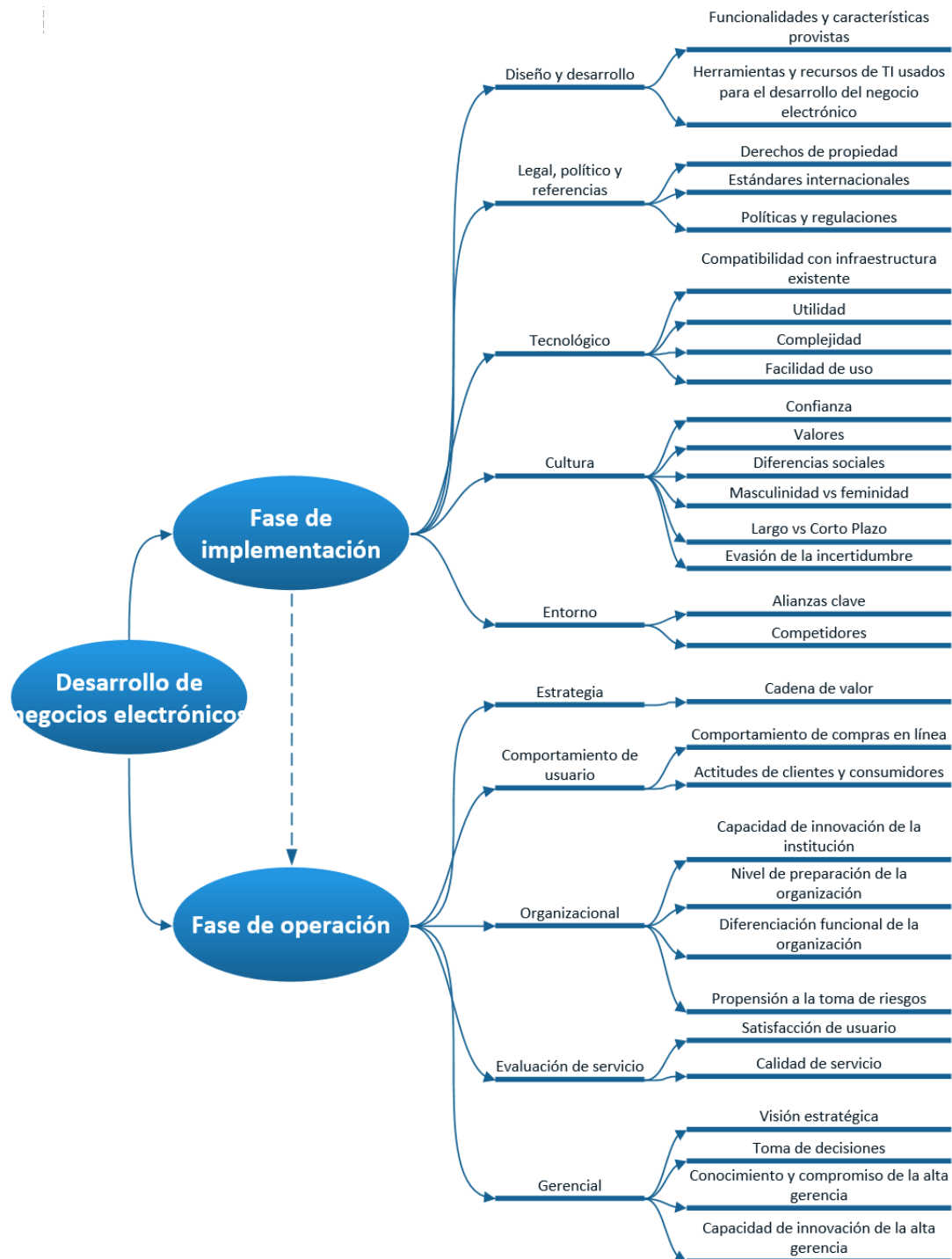


Figura 5: Factores del desarrollo de negocios electrónicos

2. Levantamiento y procesamiento de la información

El proceso de levantamiento de información significó la realización de entrevistas a fin de tener dos diferentes perspectivas respecto al objeto de estudio.

Una perspectiva se orientó a conocer desde la experiencia de los propios fundadores y directivos de negocios electrónicos, a un nivel profundo, las características de los factores de cada aspecto en el desarrollo de sus negocios.

Una vez culminadas las entrevistas a los casos, con el fin de contrastar la información recolectada, se procedió con la realización de una entrevista a un experto local en la materia. Para esta entrevista se utilizó un formato similar al de la entrevista de casos (ver Anexo 02). El cuestionario fue a nivel de aspectos (Implementación y Operación) y permitió verificar las relaciones entre los factores y los niveles de intensidad de las mismas. Basados en el aporte del experto, fue posible ajustar los valores de los diferentes factores centrando la atención en cada una de las fases de desarrollo del negocio electrónico.

Adicionalmente, a fin de contrastar la información recolectada de los casos, se buscó contar con el punto de vista de un experto. Basados en su aporte se ajustaron los valores de los diferentes factores centrando la atención en cada una de las fases de desarrollo del negocio electrónico.

En ambos casos, se acordó con los entrevistados, mantener el detalle de las entrevistas de forma reservada. Toda la información personal referente a los entrevistados, así como los datos específicos de las instituciones o sus operaciones están clasificados como confidenciales y por lo tanto no será posible incluirla como parte del presente documento.

Si bien no es posible dar detalles específicos, en la Tabla 3 se muestran las características generales de los casos seleccionados.

Tabla 3. Características de los casos estudiados

	Caso 1	Caso 2
Categoría	B2B	B2C
Tipo	Directo	Indirecto
Antigüedad	5 años	4 años
Número de empleados	130	70
Presencia	5 Países	26 países
Origen	Perú	Perú
Entrevistado	Fundador	Directivo

La elaboración de las entrevistas significó traducir los factores en un cuestionario de sesenta y cinco preguntas (Ver anexo 01), las cuales permitieron a los entrevistados comentar los niveles de importancia y facilidad de acceso de cada factor.

Las entrevistas indagan, desde una perspectiva práctica, cuales fueron y son las acciones de la empresa durante el desarrollo del negocio electrónico. Es decir, busca, a través, del planteamiento de preguntas y situaciones que los entrevistados expresen su experiencia frente a los diferentes factores y desarrollen en base a sus propias experiencias.

Si bien los cuestionarios aplicados a cada entrevistado tuvieron exactamente las mismas preguntas, el desarrollo de la entrevistas permitió profundizar en diferentes enfoques propios de cada caso.

Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de una hora y treinta minutos. Para facilitar el procesamiento de la información, estas fueron registradas a través de grabaciones de audio que posteriormente se transcribieron. Las transcripciones han sido sintetizadas para extraer las ideas principales vinculadas a cada factor, estas síntesis se presentan en las tablas 4 y 5 correspondiendo a las fases de implementación y operación respectivamente.

Tabla 4: Síntesis de entrevista de estudio de casos (Fase de Implementación)

Aspecto: Diseño y desarrollo	
Análisis Caso 1	Análisis Caso 2
<p>Funcionalidades y características provistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras continuas. • Balance entre usabilidad y estética. • Orientación al usuario (human center design). <p>Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el pasado existía dificultad de acceso a proveedores especializados a nivel local. Actualmente, la oferta ha mejorado. • Representa un alto porcentaje de la inversión inicial. 	<p>Funcionalidades y características provistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras continuas. • Facilidad de uso. • Orientación al usuario. • Brindar una experiencia completa.
Aspecto: Legal, político y referencias	
Análisis Caso 1	Análisis Caso 2
<p>Derechos de propiedad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en protección de marcas y elementos distintivos. <p>Políticas y regulaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de regulación representó ventajas en el pasado (Eje. Intercambio de información de usuarios previo a la ley de protección de datos). <p>Estándares internacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referentes y benchmarking con modelos internacionales. 	<p>Políticas y regulaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las regulaciones bancarias e impositivas impactan el modelo de cobro y medios de pago electrónicos. <p>Estándares internacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referentes y benchmarking con modelos internacionales.
Aspecto: Tecnológico	
Análisis Caso 1	Análisis Caso 2
<p>Compatibilidad con infraestructura existente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brecha existente entre la solución tecnológica y las capacidades operativas a nivel nacional (infraestructura vial, logística, acceso a internet). <p>Complejidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fácil acceso a recursos globales de infraestructura tecnológica (Hosting). <p>Facilidad de uso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe de considerar la ergonomía en el diseño de la plataforma. 	<p>Compatibilidad con infraestructura existente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un limitante es poder desplegar soluciones en espacios donde no existe acceso libre a tecnología, se tiene que buscar medios alternativos. <p>Complejidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se requiere especialistas para el desarrollo del aplicativo en múltiples plataformas. <p>Utilidad</p>

<p>Utilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantea una forma diferente de realizar una transacción utilizando medios en línea y, por consiguiente, eliminando factores molestos que se presentan al realizar la transacción de forma presencial (Colas, tráfico, entregas, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea una forma diferente de realizar una transacción utilizando medios en línea y por consiguiente eliminando factores molestos que se presentan al realizar la transacción de forma presencial (Colas, tráfico, entregas, etc.).
Aspecto: Cultura	
Análisis Caso 1	Análisis Caso 2
<p>Confianza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza en los mecanismos de pago. • Desconfianza de usuarios frente a medios de transacciones no físicos. <p>Evasión de la incertidumbre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja disponibilidad de estudios específicos de la población local para este tipo de modelo de negocios. • Poca cultura de compras en línea. • Al ser un usuario nuevo en el tema de transacciones en línea, las opciones deben ser limitadas, sencillas y deben forma parte de un proceso educativo. 	<p>Confianza</p> <ul style="list-style-type: none"> • El fraude es un problema recurrente. • Uso de estrategias para romper la barrera de la primera transacción del usuario (Campañas). • Desconfianza entre proveedores y usuarios. <p>Evasión de la incertidumbre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo validado en las diferentes fases de evaluación de programas de incubación.
Aspecto: Entorno	
Análisis Caso 1	Análisis Caso 2
<p>Competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pioneros en el mercado local. • Al ser un modelo nuevo, la aparición de competencia ayuda a la formación y adopción del usuario en el modelo. <p>Alianzas clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a solidas redes de contacto. Socio logistico estratégico • Flexibilidad en acuerdos comerciales. • Persistencia en el logro de acuerdos comerciales. <p>Alianzas con organizaciones prestigiosas que generan confianza, con público de nicho cautivo (Bancos).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de contar con alianzas con empresas del rubro de banca y finanzas. 	<p>Competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pioneros en el mercado local. <p>Alianzas clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de relaciones “win – win” donde todos los actores de la cadena participen de los beneficios. • Apoyo de incubadoras y subvenciones del gobierno. • Acceso solido a redes de contactos.

Tabla 5: Síntesis de entrevista de estudio de casos (Fase de Operación)

Aspecto: Estrategia	
Análisis Caso 1	Análisis Caso 2
<p>Institucionalización del modelo de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alto grado de dependencia a los proveedores resulta perjudicial para el control del negocio. • El ingreso de nuevos jugadores no detenía el crecimiento de los usuarios, sin embargo puede presentarse la renegociación con proveedores. <p>Segmentación de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentación por edad (menor de 45), sociocultural (A, B y C) y geográfica (Centralizado). • Segmentación de marketing diferenciado por género. 	<p>Institucionalización del modelo de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser la solución tecnológica que permita que los proveedores se concentren en el core de su negocio (intermediario tecnológico) • La adaptación a los requerimientos diferenciados de los usuarios. <p>Segmentación de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentación por edad (menor de 45), sociocultural (A, B y C) y geográfica (Centralizado). • Segmentación de marketing diferenciado por género.
Aspecto: Comportamiento de usuario	
Análisis Caso 1	Análisis Caso 2
<p>Comportamiento de compras en línea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento permanente del comportamiento del usuario dentro de la plataforma con herramientas de analítica. • El usuario es sensible a campañas comerciales específicas. <p>Actitudes de clientes y consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • El miedo a realizar transacciones electrónicos, requirió la implementación del modelo de pago contra entrega 	<p>Comportamiento de compras en línea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertos en marketing orientados al usuario. • Todas las acciones del usuario se monitorean, a partir de esta se realizan cambios en la plataforma que pueden ser medidos de forma cuantitativa (ROI). • Medición de las acciones del usuario en la plataforma web y móvil de forma independiente. <p>Actitudes de clientes y consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • El usuario es sensible a campañas comerciales específicas.
Aspecto: Organizacional	
Análisis Caso 1	Análisis Caso 2
<p>Capacidad de innovación de la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de ideas espontaneas y open space. Capacidad de pasar de la idea al 	<p>Capacidad de innovación de la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones y contactos con el entorno internacional ayuda a la generación de nuevas ideas.

<p>prototipo de manera rápida</p> <p>Nivel de preparación de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metas de corto y mediano plazo. <p>Aprendizaje interno constante</p> <p>Diferenciación funcional de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización horizontal compuesta en su mayoría por talento joven. • Las áreas de gestión requieren de personas con capacidades interpersonales y comerciales que se puedan desarrollar. • Las áreas técnicas se prioriza la experiencia. <p>Propensión a la toma de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay un proceso formal, muy ligada a las decisiones de gerencia (fundadores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere de un área dedicada a la innovación para mantener el crecimiento. <p>Nivel de preparación de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bastante preparación del personal de operaciones y atención al cliente. • Complejidad en la inducción, capacitación y retención de los colaboradores, debido al crecimiento exponencial. • Capacidad de adaptación a los cambios. <p>Diferenciación funcional de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización horizontal matricial compuesta en su mayoría por talento joven. • Difícil acceso a personal especializado (marketing digital, diseño de experiencia de usuario). <p>Propensión a la toma de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de niveles de aprobación para áreas administrativas (Finanzas, contabilidad, tesorería)
Aspecto: Evaluación de servicio	
Análisis Caso 1	Análisis Caso 2
<p>Calidad de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de medición en línea (Valoraciones y encuestas al final de cada transacción) • Encuesta Net Promote Score (NPS). • Los errores en la cadena de valor de la transacción, es imputada por el usuario directamente a la plataforma. • Los métodos de pago representan un reto constante para la satisfacción del usuario. 	<p>Calidad de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ranking de la aplicación en las tiendas virtuales de cada plataforma. • Medición de la instalación de aplicaciones (descargas, desinstalaciones), ratio de uso (usuarios activos), retorno del usuario (reúso del servicio). • La insatisfacción del usuario repercute fuerte y rápidamente (viralización en redes sociales y medios digitales)

Aspecto: Gerencial	
Análisis Caso 1	Análisis Caso 2
<p>Capacidad de innovación de la alta gerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los fundadores concentran las funciones gerenciales y están altamente involucrados en los procesos de innovación y operación. <p>Visión estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de directores consejeros de trayectoria reconocida en el entorno empresarial. • Proceso de planificación formal con herramientas de soporte para el seguimiento de objetivos. <p>Toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Basada en la intuición y percepción de oportunidades. • Requiere la capacidad de reaccionar rápidamente para la realización de ajustes (Prueba y error). <p>Conocimiento y compromiso de la alta gerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de un gerente / fundador con conocimientos y capacidades desarrolladas en el área tecnológica. 	<p>Capacidad de innovación de la alta gerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los fundadores concentran las funciones gerenciales y están altamente involucrados en los procesos de innovación y operación. <p>Visión estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guiada por fundador visionario reconocido en el medio. <p>Toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene el espíritu aventurero de un startup (lets go). • Cuadro de control en tiempo real para soporte a la toma de decisiones. <p>Conocimiento y compromiso de la alta gerencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de un gerente / fundador altamente vinculado a emprendimientos tecnológicos.

En base a las síntesis de las entrevistas se elaboraron las matrices de relaciones indicando si el grado de intensidad de la relación existente es alto, moderado o bajo. Para realizar esta tarea fue necesario detallar la relación específica entre cada factor, dándole un mayor puntaje al nivel de intensidad de los factores que ambos casos tienen en común, fueron resaltados por los entrevistados y cuya explicación fue más extensa y detallada.

Teniendo estas relaciones definidas, se graficaron las redes con el objetivo de poder visualizar de forma gráfica los nodos más relevantes. Adicionalmente, con la asesoría de un experto en análisis de redes, también creador de la herramienta informática de análisis de redes en línea "Polinode", se seleccionaron métricas que toman en consideración tanto el número de relaciones como la intensidad de las mismas.

- **Intermediación:** Es el número total de rutas más cortas que pasan por un nodo dividido por el número total de rutas más cortas en la red. Es una medida de las veces que un nodo es "puente" entre otros nodos de la red. Un nodo tendrá un alto nivel de intermediación si este conecta nodos que tendrían conexiones más débiles de no ser por el modo intermediario.
- **Centralidad (Pagerank):** Un método alternativo para el cálculo de la centralidad del nodo. es una clasificación de importancia relativa en la red basándose en la estructura de relaciones entrantes de cada nodo. Fue diseñado originalmente para clasificar las páginas web por uno de los fundadores del buscador Google.

En la Figura 6 se muestra el flujo del levantamiento de información:

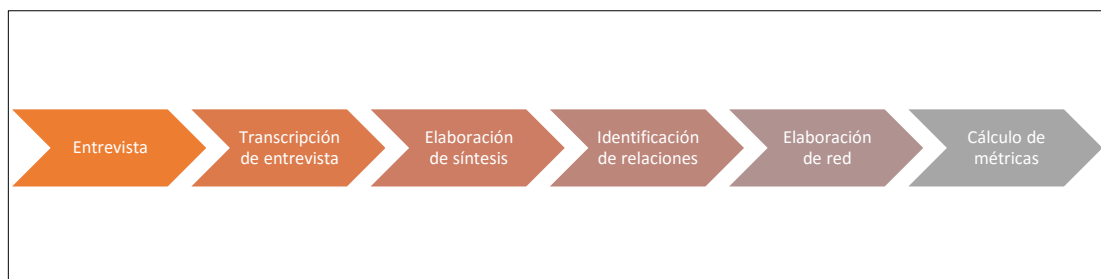


Figura 6. Proceso de estudio y análisis de casos

Capítulo 3: Análisis y discusión de resultados

1. Análisis global

En base a la información sintetizada de las entrevistas de los casos, se elaboró la matriz de relaciones entre factores. Los veintitrés (23) factores fueron cruzados entre sí a fin de verificar el grado de influencia y el grado de dependencia que podían tener entre ellos. Se definieron tres niveles de intensidad para las relaciones de influencia o dependencia: Alta intensidad (3), moderada intensidad (2) y baja intensidad (1). Para los factores que no presentaron relación entre sí, los cuadros se dejaron vacíos. De un total de quinientas seis (506) posibles relaciones, se identificaron ciento sesenta y cuatro (164) relaciones efectivas, tal como se muestra en la Tabla 6.

Del total de relaciones identificadas, cincuenta y ocho (58) son de baja intensidad, sesenta y cuatro (64) de moderada intensidad y cuarenta y dos (42) de alta intensidad.

Tabla 6. Información de la red de factores

Información y métricas	
Nodos	23
Relaciones	164
Promedio de relaciones	14.26

Del total de relaciones identificadas, cincuenta y ocho (58) son de baja intensidad, sesenta y cuatro (64) de moderada intensidad y cuarenta y dos (42) de alta intensidad.

En la Tabla 7 se presentan las relaciones identificadas.

Tabla 6. Matriz relacional de factores

Aspectos	Indicadores														
A1 Diseño y desarrollo	F1.01	3													
	F1.02		3												
A2 Política pública	F2.01			2											
	F2.02				2										
	F2.03					1									
A3 Tecnológico	F3.01	2													
	F3.02	1	1	1											
	F3.03	2	3												
	F3.04	2	3												
A4 Cultura	F4.01	3													
	F4.02	3													
	F4.03	3													
	F4.04	2													
A5 Entorno	F5.01	1													
	F5.02	3	1												
B1 Comportamiento de usuario	F6.01	3	2												
	F6.02	3	2												
B2 Organizacional	F7.01	2													
	F7.02	1	1												
	F7.03	1	1												
B3 Evaluación de servicio	F8.01	2													
	F8.02	1													
B4 Gerencial	F9.01	2													
	F9.02	1													
	F9.03	1													

En la Figura 7 se presentan el total de relaciones de influencia y dependencia de cada factor

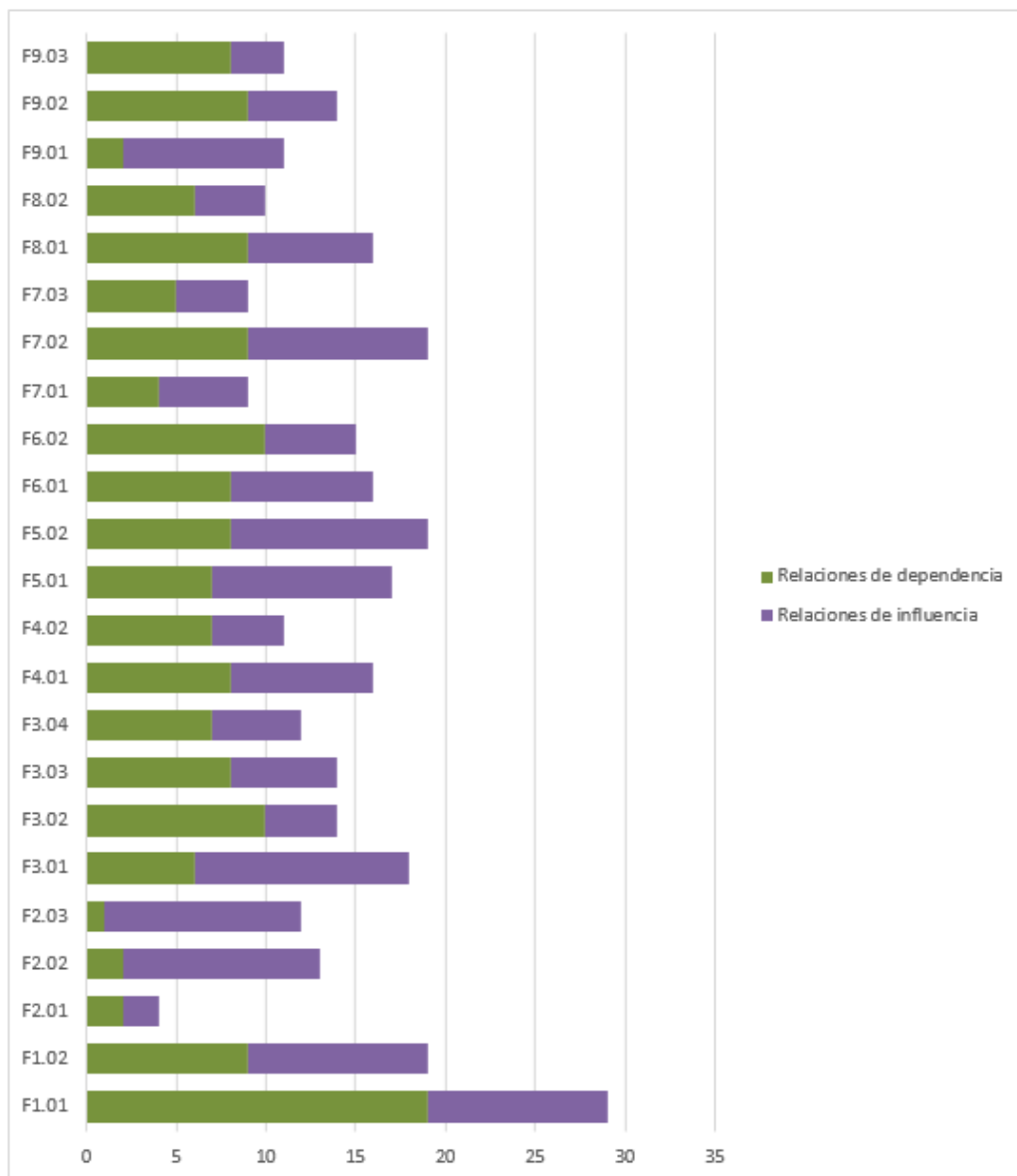


Figura 7. Distribución de relación de influencia y dependencia de factores

Utilizando la metodología de análisis de redes, se graficaron las relaciones identificadas con tres (3) criterios de presentación diferentes.

El primer criterio está orientado a diferenciar a cuál de las fases del desarrollo del negocio electrónico pertenece cada factor.

En la Figura 8 se presentan los factores distribuidos según fase.

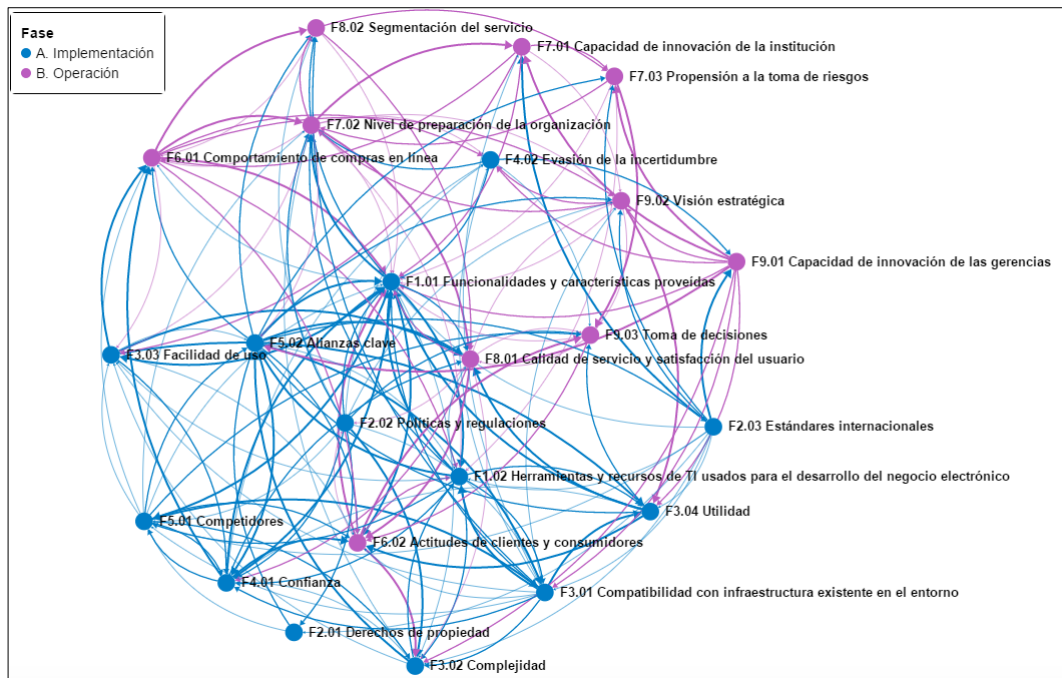


Figura 8. Red de factores clasificada por fase

Como se puede observar, los factores no interactúan únicamente con otros factores de la misma fase, sino que también tienen relaciones directas e indirectas con factores de la otra fase. Es decir, un factor de la fase de implementación puede influir o depender de un factor de la fase de operación y viceversa. Durante el desarrollo de las entrevistas y análisis, fue evidente que muchas veces no se tomó en consideración la fase en la que estaba clasificado el factor puesto que el mismo estaba presente en ambas fases del desarrollo del negocio electrónico.

El segundo y tercer criterio permiten visualizar los grados de centralidad e intermediación respectivamente.

En la Figura 9 se presentan los factores distribuidos según centralidad (Pagerank).

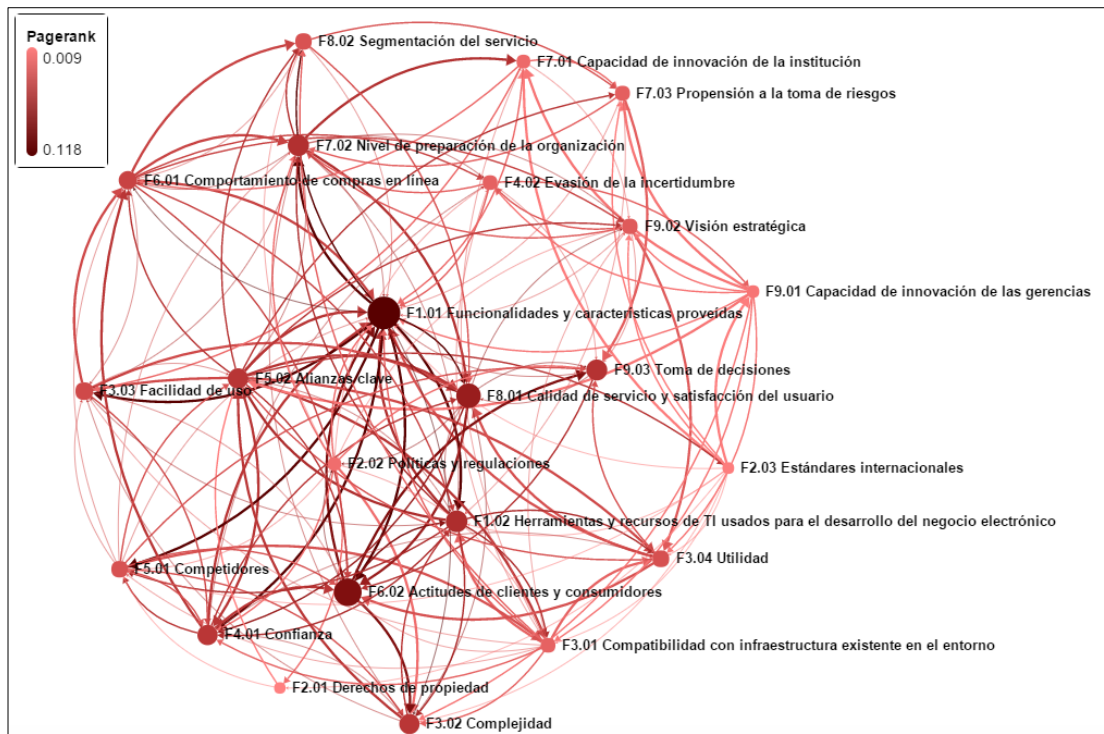


Figura 9. Red de factores clasificada según centralidad

El gráfico permite identificar, a través del tamaño y color de los nodos, el grado de centralidad de los factores. Por ejemplo, se observa claramente que el factor Funcionalidades y características provistas tiene el mayor grado de centralidad en la red. Esto significa que este nodo está relacionado con otros factores que también tienen un alto grado de centralidad por sí mismos. Por lo tanto, mientras mejor relacionados estén los nodos vecinos, mayor será el grado de centralidad de un nodo en particular.

En la Figura 10 se presentan los factores distribuidos según intermediación.

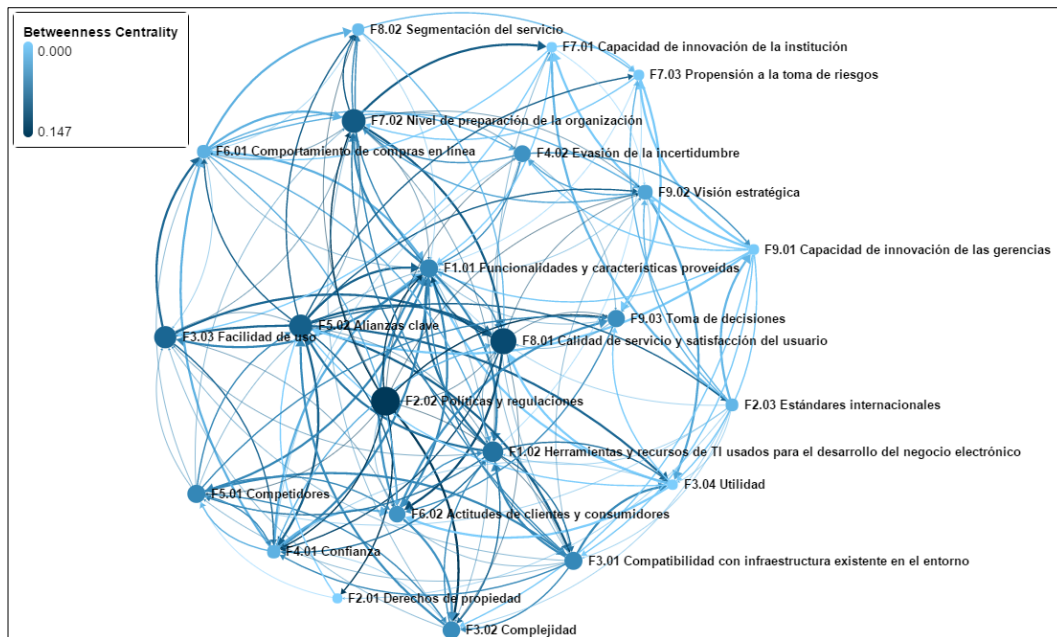


Figura 10. Red de factores clasificada según intermediación

El gráfico permite identificar, a través del tamaño y color de los nodos, el grado de intermediación de los factores. Por ejemplo, se observa que los factores Políticas y regulaciones y Calidad del Servicio y satisfacción del usuario tienen un alto grado de intermediación en la red. Esto significa que estos nodos funcionan como puentes eficientes para la interconexión de otros factores en la red.

A continuación, se presenta el análisis individual de cada factor en la red. Este análisis permite revisar de forma detallada la red específica que cada factor forma con los demás y explica las relaciones de influencia y dependencia existentes que se desprendieron del análisis de las entrevistas a los casos.

Relaciones de influencia del factor **Funcionalidades y características** proveídas

Alta intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** Las funcionalidades y características deseadas en la plataforma contribuyen en la selección de las herramientas y recursos de TI requeridos para su implementación.
- **Facilidad de uso:** Las funcionalidades y características determinan la percepción de facilidad de uso de los usuarios.
- **Confianza:** Las funcionalidades y características del negocio electrónico influyen en la confianza generada en los usuarios.
- **Competidores:** Las nuevas funcionalidades y características ofrecidas que modifican el modelo de negocio tradicional impactan directamente a los competidores de la industria. La carencia de funcionalidades y o características representan oportunidades para los competidores.
- **Actitudes de clientes y consumidores:** Las funcionalidades y características de la plataforma del negocio electrónico, tales como la experiencia del usuario, facilidad de uso, estética de la aplicación, etc.; definen las aceptación o rechazo hacia el modelo planteado.
- **Nivel de preparación de la organización:** Funcionalidades específicas y complejas requieren una organización con un nivel de preparación especializada. Particularmente en las áreas de transacciones financieras electrónicas, marketing digital y multiplataforma. La diferenciación funcional de la organización requiere de adaptaciones basadas en la complejidad y variedad de las funcionalidades y características provistas.

Moderada intensidad:

- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** La valoración de la calidad del servicio depende moderadamente de las funcionalidades y las características de la aplicación. Un buen resultado en las encuestas de satisfacción inmediatamente posterior a la transacción es un buen indicador de la percepción del usuario frente a la plataforma. La valoración de la calidad del servicio depende moderadamente de las funcionalidades y las características de la aplicación. Un buen resultado en las encuestas de satisfacción inmediatamente posterior a la transacción es un buen indicador de la percepción del usuario frente a la plataforma.

- **Segmentación del servicio:** Las funcionalidades y características provistas favorecen la adopción del modelo por parte de los diferentes usuarios. Incluso, potenciales competidores optan por delegar el segmento de negocio electrónico convirtiéndose en socios comerciales.

Baja Intensidad:

- **Complejidad:** Las funcionalidades y características deseadas para el negocio electrónico inciden en el grado de complejidad tecnológico requerido. Actualmente, acceder a recursos globales de TI para implementar y operar un negocio electrónico no es una limitación.
- **Comportamiento de compras en línea:** Las funcionalidades y características provistas, pueden incidir de forma negativa o positiva en el comportamiento del usuario durante el uso de la plataforma electrónica.

Relaciones de dependencia del factor Funcionalidades y características proveídas

Alta intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** Las herramientas y recursos de TI definen los parámetros en los que es posible desarrollar la usabilidad y la estética en los negocios electrónicos.
- **Utilidad:** Las funcionalidades y características responden a la utilidad provista por el negocio electrónico.
- **Confianza:** El nivel de desconfianza existente en una cultura de mercado emergente impacta directamente en el modelo de negocio y en los procesos del mismo. Particularmente relacionado a la seguridad en las transacciones financieras.
- **Alianzas clave:** Las alianzas clave pueden influir en las funcionalidades y características proveídas. Especialmente en los negocios electrónicos con características de intermediario.
- **Comportamiento de compras en línea:** El comportamiento del usuario determina las funcionalidades y características del negocio electrónico. Este es monitoreado permanentemente por especialistas dentro del proceso de mejora continua.

- **Actitudes de clientes y consumidores:** Las funcionalidades y características deben adaptarse rápidamente a los cambios en las actitudes de los usuarios.

Moderada intensidad:

- **Políticas y regulaciones:** Las funcionalidades planteadas deben adecuarse a las políticas y regulaciones del sector.
- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** La infraestructura existente en el entorno emergente limita las funcionalidades y características de los negocios electrónicos.
- **Evasión de la incertidumbre:** Al ser el usuario de mercados emergentes nuevo en el tema de las transacciones electrónicas, las funcionalidades y características deben considerar un proceso educativo en la experiencia integral en la plataforma.
- **Capacidad de innovación de la institución:** La capacidad de innovación de la institución dinamiza la respuesta de las funcionalidades y características del negocio electrónico a los cambios del entorno.
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** Los resultados de la calidad del servicio medidos con herramientas en línea (valoraciones y encuestas de satisfacción) son utilizados para modificar o redefinir las funcionalidades y características de la aplicación. Los indicadores obtenidos en las mediciones de satisfacción del usuario, permiten la eliminación, modificación y ampliación de funcionalidades y características en el negocio electrónico.
- **Capacidad de innovación de las gerencias:** La capacidad de innovación de las gerencias incide en las funcionalidades y características del negocio electrónico cuando estas están a cargo de los socios fundadores

Baja Intensidad:

- **Estándares internacionales:** Muchas funcionalidades se basan en referentes internacionales.
- **Competidores:** La competencia en los negocios electrónicos en un mercado emergente puede reforzar la adopción del modelo de negocio por los usuarios.
- **Nivel de preparación de la organización:** Las funcionalidades y características dependen de personal especializado. Específicamente en el área de diseño de experiencia del usuario.

- **Propensión a la toma de riesgos:** La aversión al riesgo puede limitar la implementación de algunas funcionalidades.
- **Segmentación del servicio:** Los diferentes criterios de segmentación de mercado impulsan el planteamiento de funcionalidades y características específicas para cada segmento. Por ejemplo, se realizan campañas diferenciadas por género a través de envíos de correos personalizados.
- **Visión estratégica:** La visión estratégica define los objetivos de del negocio electrónico. Para lograr dichos objetivos se determinan las funcionalidades y características a ofrecer.
- **Toma de decisiones:** La toma de decisiones debe ejecutarse de forma rápida y reactiva a los cambios a fin de adaptar las funcionalidades y características.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: A. Implementación
- Aspecto: A1 Diseño y desarrollo
- Centralidad: 0. 0.118
- Intermediación: 0.065
- Grado entrante: 19
- Grado saliente: 10
- Grado total: 29

En la Figura 11 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Funcionalidades y características proveídas. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

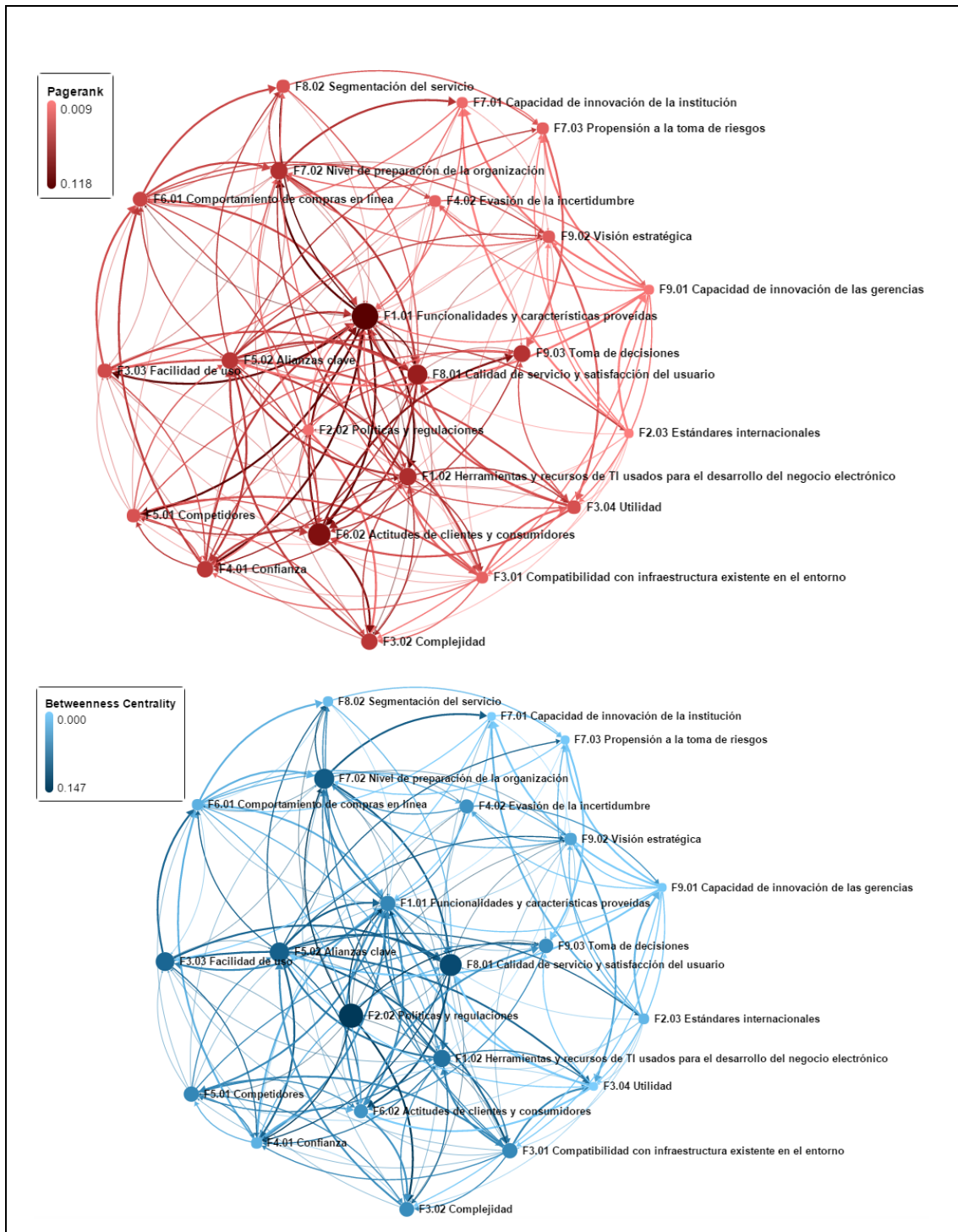


Figura 11. Gráfico de red: Funcionalidades y características proveídas

Relaciones de influencia del factor Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico

Alta intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Las herramientas y recursos de TI definen los parámetros en los que es posible desarrollar la usabilidad y la estética en los negocios electrónicos.
- **Alianzas clave:** Las alianzas clave están basadas en la posibilidad de brindar un valor añadido mediante la correcta aplicación de herramientas y recursos de TI en los modelos de negocios tradicionales.

Moderada intensidad:

- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** Es posible que las herramientas y recursos de TI utilizados en el negocio electrónico impulsen la adaptación o mejora de la infraestructura existente a fin de buscar su compatibilidad.
- **Complejidad:** Actualmente, acceder a recursos globales de TI para implementar y operar un negocio electrónico no es una limitación. Sin embargo, puede requerir de especialistas en las herramientas específicas.
- **Utilidad:** La utilidad percibida por los usuarios en los negocios electrónicos es impactada directamente por las características de las herramientas y recursos de TI utilizados. El poder realizar transacciones de forma remota y en tiempo real es la utilidad primordial.
- **Confianza:** La desconfianza a las transacciones financieras en línea, característica en los mercados emergentes, puede mitigarse con la correcta selección y uso de herramientas y recursos de TI que permitan proveer de seguridad a los diferentes actores del negocio electrónico.
- **Competidores:** Las herramientas y recursos de TI sobre un modelo de negocio permiten convertir potenciales competidores en aliados.
- **Nivel de preparación de la organización:** Herramientas y recursos de TI específicos y complejos requieren una organización con un nivel de preparación especializada. Actualmente hay acceso a especialistas de forma local. La diferenciación funcional de la organización requiere de adaptaciones basadas en la complejidad y variedad de las herramientas y recursos de TI.

Baja Intensidad:

- **Facilidad de uso:** La facilidad de uso depende de la correcta selección y uso de las herramientas y recursos de TI.
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** La integridad y disponibilidad de las herramientas y recursos de TI impactan la calidad del servicio. La disponibilidad de herramientas y recursos actualmente es amplia y diversa.

Relaciones de dependencia del factor Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico

Alta intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Las funcionalidades y características deseadas en la plataforma contribuyen en la selección de las herramientas y recursos de TI requeridos para su implementación.
- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** La brecha tecnológica existente en los mercados emergentes limita la selección de herramientas y recursos TI requeridos para el desarrollo de negocios electrónicos.

Moderada intensidad:

- **Complejidad:** La complejidad puede influir en la selección de herramientas y recursos de TI.
- **Comportamiento de compras en línea:** Las herramientas y recursos TI deben tener la capacidad para poder analizar el comportamiento del usuario y soportar el óptimo desempeño de la plataforma.
- **Actitudes de clientes y consumidores:** Las herramientas y recursos TI brindar la posibilidad de recoger y analizar la mayor cantidad de información relacionada al usuario y sus actitudes frente a las campañas específicas.

Baja Intensidad:

- **Estándares internacionales:** La selección de herramientas y recursos de TI hace uso de referentes internacionales
- **Alianzas clave:** Las alianzas clave pueden influir en las funcionalidades y características proveídas. Especialmente en los negocios electrónicos con características de intermediario. Los aliados podrían requerir la

incorporación de algún componente adicional como por ejemplo lectores de código de barra.

- **Nivel de preparación de la organización:** El avance de los recursos tecnológicos depende del nivel de preparación del personal técnico especializado para su adopción y gestión.
- **Propensión a la toma de riesgos:** La aversión al riesgo puede limitar la implementación de herramientas y recursos TI. Particularmente desde el punto de vista financiero.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: A. Implementación
- Aspecto: A1 Diseño y desarrollo
- Centralidad: 0.062
- Intermediación: 0.084
- Grado entrante: 9
- Grado saliente: 10
- Grado total: 19

En la Figura 12 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

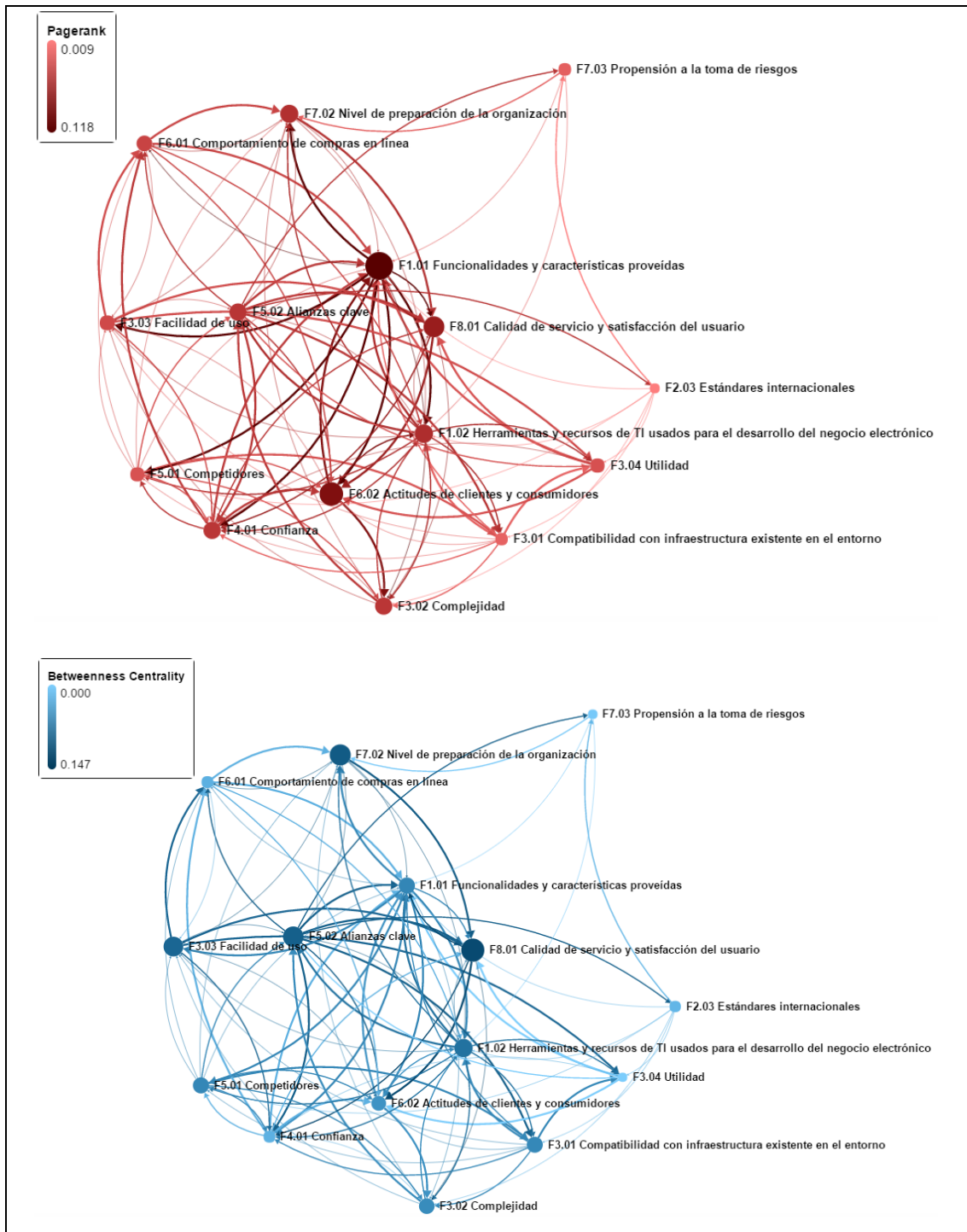


Figura 12. Gráfico de red: Herramientas y recursos de TI usados

Relaciones de influencia del factor Derechos de propiedad

Moderada intensidad:

- **Alianzas clave:** Los derechos de propiedad respaldan la generación de alianzas clave. El volumen de intercambio de información es importante, por lo que los acuerdos de confidencialidad son vitales en los modelos de negocio electrónico.

Baja Intensidad:

- **Competidores:** Los derechos de propiedad influyen en la protección de la propiedad industrial (marca, logo y elementos distintivos). Sin embargo, el diseño de la plataforma y el modelo de negocio no cuentan con herramientas de protección de la propiedad.

Relaciones de dependencia del factor Derechos de propiedad

Moderada intensidad:

- **Políticas y regulaciones:** Las regulaciones y políticas impactan en el derecho de propiedad y el uso de información personal. Actualmente, compartir datos de los usuarios requiere la autorización expresa de los mismos.

Baja Intensidad:

- **Estándares internacionales:** Los estándares internacionales exigen el seguimiento de ciertos parámetros relacionados a los derechos de propiedad. Tanto del usuario (protección de datos industriales como del negocio electrónico (propiedad industrial)).

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: A. Implementación
- Aspecto: A2 Política pública
- Centralidad: 0.009
- Intermediación: 0.000
- Grado entrante: 2

- Grado saliente: 2
- Grado total: 4

En la Figura 13 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Derechos de propiedad. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

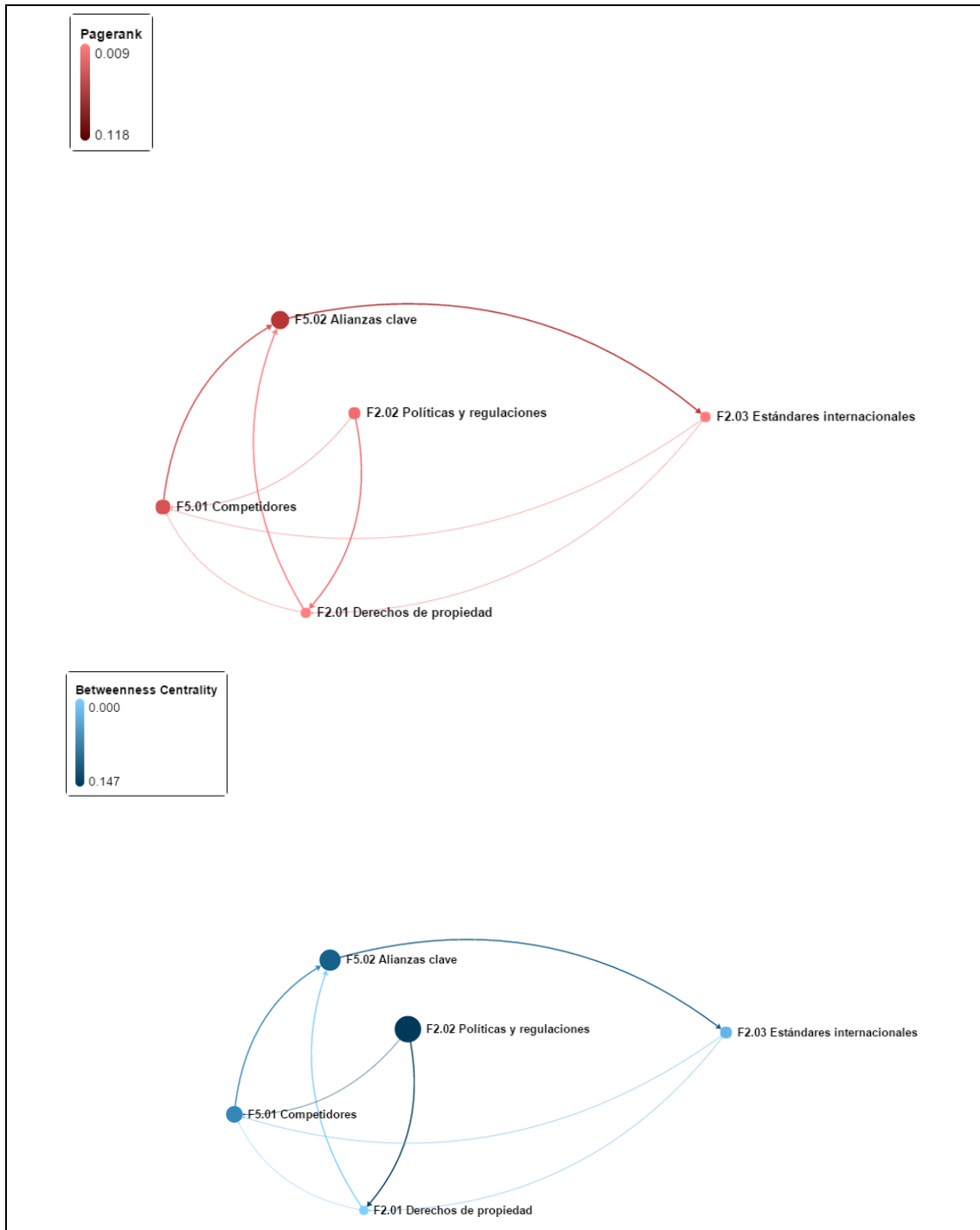


Figura 13. Gráfico de red: Derechos de propiedad

Relaciones de influencia del factor Políticas y regulaciones

Alta intensidad:

- **Complejidad:** El cumplimiento de las políticas y regulaciones representan un reto para el desarrollo del negocio electrónico. En específico por la complejidad en las áreas técnicas y financieras.

Moderada intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Las funcionalidades planteadas deben adecuarse a las políticas y regulaciones del sector.
- **Derechos de propiedad:** Las regulaciones y políticas impactan en el derecho de propiedad y el uso de información personal. Actualmente, compartir datos de los usuarios requiere la autorización expresa de los mismos.
- **Confianza:** Las políticas y regulaciones respecto a transacciones electrónicas, protección de datos y prevención de fraudes, influyen en la confianza de los usuarios, aliados y proveedores.
- **Nivel de preparación de la organización:** La organización requiere de personal preparado para cumplir con las políticas y regulaciones del sector. Especialmente las áreas de finanzas e impuestos. Áreas específicas son necesarias para el cumplimiento de las políticas y regulaciones. Especialmente las áreas de finanzas e impuestos.
- **Toma de decisiones:** Los cambios en las políticas y regulaciones requieren de flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones. En mercados emergentes la capacidad para adaptarse es muy importante.

Baja Intensidad:

- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** El cumplimiento de políticas y regulaciones representa retos en el desarrollo de negocios electrónicos debido a la brecha existente entre las soluciones tecnológicas y la infraestructura disponible en mercados emergentes.
- **Evasión de la incertidumbre:** La existencia de políticas y regulaciones que promueve la creación de espacios y organismos (incubadoras) que ayudan a reducir la incertidumbre durante el desarrollo de un negocio electrónico.
- **Competidores:** La falta de políticas y regulaciones en los mercados emergentes pueden ser tanto una ventaja como una limitante para los competidores

- **Segmentación del servicio:** En el manejo de sus datos personales.
- **Visión estratégica:** Las políticas y regulaciones son tomadas en cuenta en la planificación y planeamiento estratégico de la empresa.

Relaciones de dependencia del factor Políticas y regulaciones

Baja Intensidad:

- **Actitudes de clientes y consumidores:** La creación y actualización de políticas y regulaciones toman en consideración las respuestas del usuario a la interacción con el modelo electrónico.
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** La insatisfacción del usuario repercute fuerte y rápidamente al viralizarse en la red. Esta reacción exponencial es considerada para la generación y actualización de políticas y regulaciones

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: A. Implementación
- Aspecto: A2 Política publica
- Centralidad: 0.019
- Intermediación: 0.147
- Grado entrante: 2
- Grado saliente: 11
- Grado total: 13

En la Figura 14 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Políticas y regulaciones. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

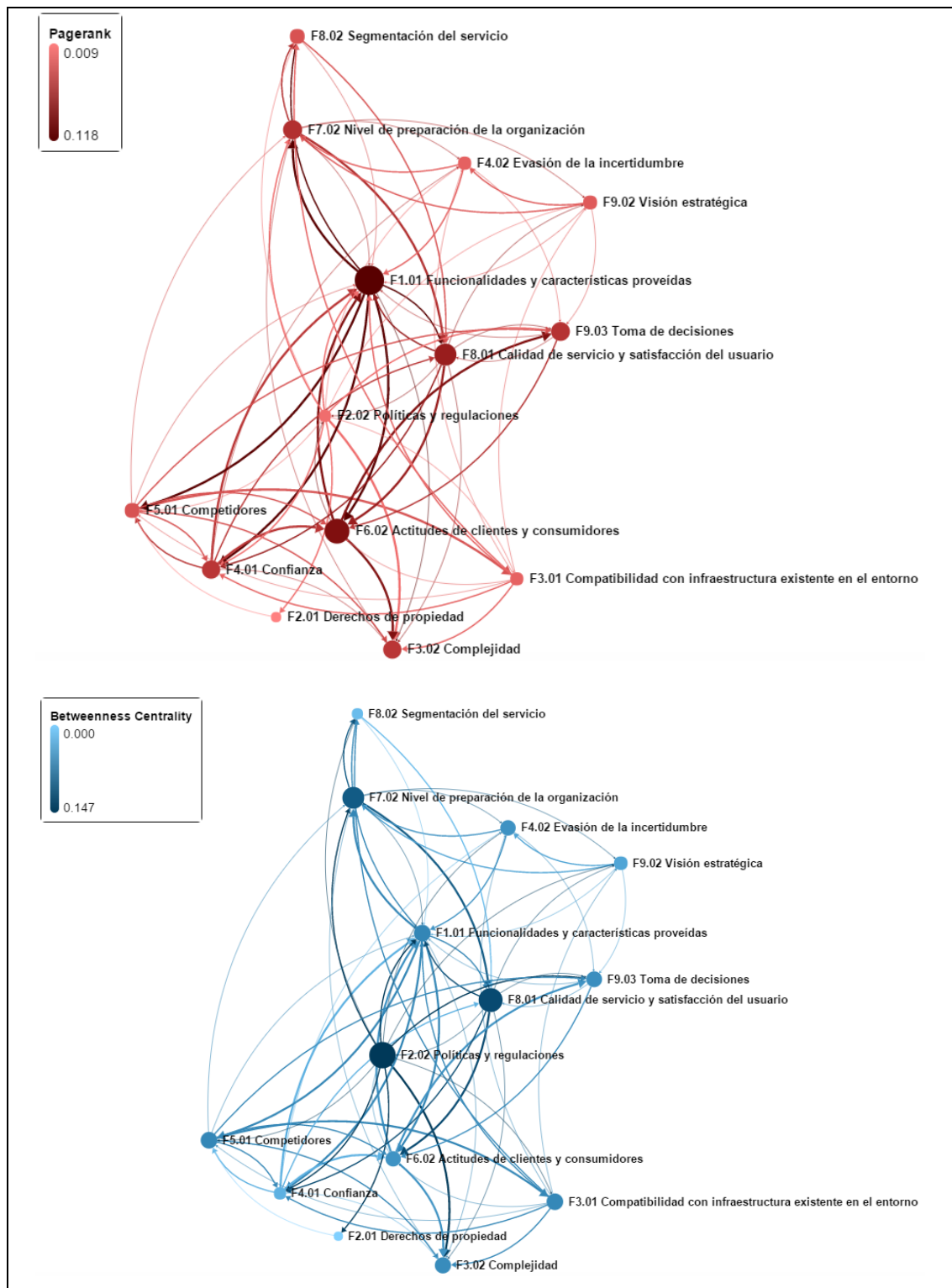


Figura 14. Gráfico de red: Políticas y regulaciones

Relaciones de influencia del factor Estándares internacionales

Alta intensidad:

- **Capacidad de innovación de la institución:** El constante contacto con experiencias internacionales tiene gran impacto en la capacidad de innovación de la organización.
- **Capacidad de innovación de las gerencias:** El contacto con experiencias en el extranjero es vital para mantener activo el espíritu innovador de las gerencias.

Moderada intensidad:

- **Propensión a la toma de riesgos:** Monitorear las tendencias globales brinda un rumbo sobre el futuro tecnológico en los mercados emergentes.
- **Visión estratégica:** Los estándares internacionales aportan en la definición de objetivos a largo plazo.

Baja Intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Muchas funcionalidades se basan en referentes internacionales.
- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** La selección de herramientas y recursos de TI hace uso de referentes internacionales
- **Derechos de propiedad:** Los estándares internacionales exigen el seguimiento de ciertos parámetros relacionados a los derechos de propiedad. Tanto del usuario (protección de datos industriales como del negocio electrónico (propiedad industrial).
- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** Los estándares internacionales fijan parámetros que pueden definir los requerimientos de infraestructura necesarios para el desarrollo de un negocio electrónico.
- **Complejidad:** Los estándares internacionales fijan parámetros que pueden influir en el nivel de complejidad de desarrollar un negocio electrónico.
- **Utilidad:** La replicación de negocios electrónicos externos en mercados emergentes muchas veces provee de utilidades antes no cubiertas.
- **Competidores:** Representan un referente para la implementación de mejoras.

Relaciones de dependencia del factor Estándares internacionales

Moderada intensidad:

- **Alianzas clave:** Las sólidas redes de contactos influyen en el acceso a referentes internacionales. En mercados emergentes, los contactos con empresarios nacionales de gran presencia internacional son un recurso muy importante

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: A. Implementación
- Aspecto: A2 Política publica
- Centralidad: 0.010
- Intermediación: 0.022
- Grado entrante: 1
- Grado saliente: 11
- Grado total: 12

En la Figura 15 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Estándares internacionales. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

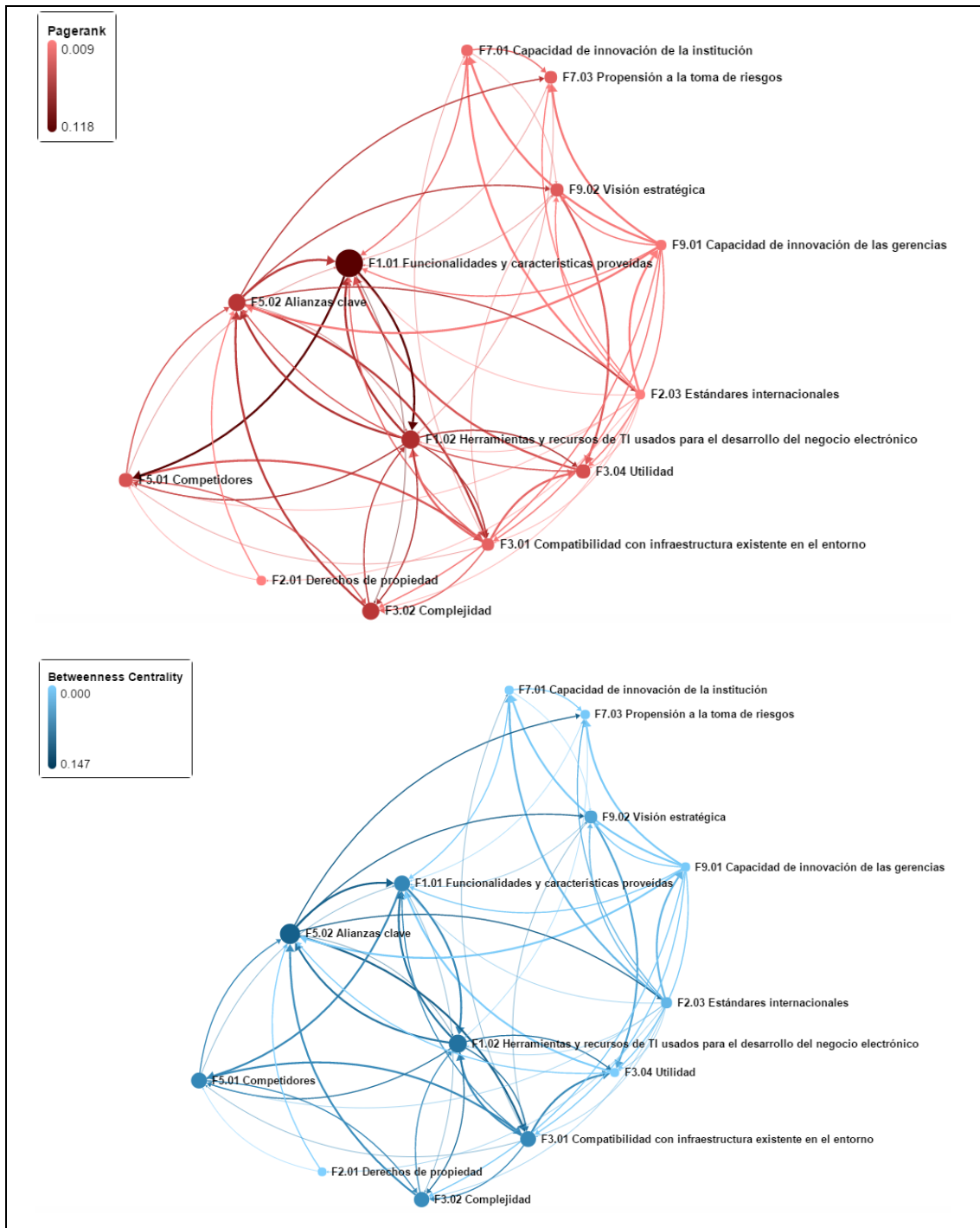


Figura 15. Gráfico de red: Estándares internacionales

Relaciones de influencia del factor Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno

Alta intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** La brecha tecnológica existente en los mercados emergentes limita la selección de herramientas y recursos TI requeridos para el desarrollo de negocios electrónicos.
- **Utilidad:** La brecha de la infraestructura existente con la tecnología, diluye la propuesta de valor planteada por los modelos electrónicos. Particularmente las carencias en los temas logísticos

Moderada intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** La infraestructura existente en el entorno emergente limita las funcionalidades y características de los negocios electrónicos.
- **Complejidad:** En mercados emergentes, la complejidad se multiplica debido a la limitada infraestructura existente
- **Confianza:** Los limitados servicios de soporte existente en el mercado emergente (logístico, financiero, etc.), motivan la desconfianza del usuario y limitan la adopción del modelo.
- **Segmentación del servicio:** Para negocios electrónicos que involucran transacciones de bienes físicos, las limitaciones de infraestructura y servicios de soporte de los mercados emergentes, limitan el alcance a nivel geográfico.

Baja Intensidad:

- **Facilidad de uso:** La carencia de infraestructura tecnológica representa una barrera en la adopción de los negocios electrónicos.
- **Evasión de la incertidumbre:** En los mercados emergentes, la carencia de infraestructura incrementa la incertidumbre al no tener certeza de que los servicios de soporte cumplan con el nivel de calidad esperado.
- **Competidores:** Los competidores afrontan los mismos desafíos referentes a la carencia de infraestructura tecnológica y de soporte que existe en los mercados emergentes.

- **Actitudes de clientes y consumidores:** En mercados emergentes, la desconfianza del usuario se debe, en alguna medida, a la fragilidad de la infraestructura tecnológica y de soporte existente
- **Capacidad de innovación de la institución:** La brecha tecnológica y de soporte en los mercados emergentes dificulta la implementación de ideas innovadoras.
- **Visión estratégica:** La brecha existente es un aspecto a considerar en la planificación estratégica de la organización

Relaciones de dependencia del factor Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno

Alta intensidad:

- **Competidores:** La aparición de competidores de negocios electrónicos en mercados emergente impulsa las mejoras en la infraestructura tecnológica y de soporte en los mercados emergentes
- **Alianzas clave:** En los mercados emergentes es imperativo tener sólidas y diversas redes de contactos para superar con éxito las limitaciones de la infraestructura. Especialmente en lo relacionado a la logística y la banca.

Moderada intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** Es posible que las herramientas y recursos de TI utilizados en el negocio electrónico impulsen la adaptación o mejora de la infraestructura existente a fin de buscar su compatibilidad.
- **Capacidad de innovación de las gerencias:** La capacidad de innovación de los fundadores contrarrestar las brechas existentes en la tecnología. Busca constantemente formas diferentes de resolver los problemas.

Baja Intensidad:

- **Políticas y regulaciones:** El cumplimiento de políticas y regulaciones representa retos en el desarrollo de negocios electrónicos debido a la brecha existente entre las soluciones tecnológicas y la infraestructura disponible en mercados emergentes.

- **Estándares internacionales:** Los estándares internacionales fijan parámetros que pueden definir los requerimientos de infraestructura necesarios para el desarrollo de un negocio electrónico.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: A. Implementación
- Aspecto: A3 Tecnológico
- Centralidad: 0.025
- Intermediación: 0.063
- Grado entrante: 6
- Grado saliente: 12
- Grado total: 18

En la Figura 16 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

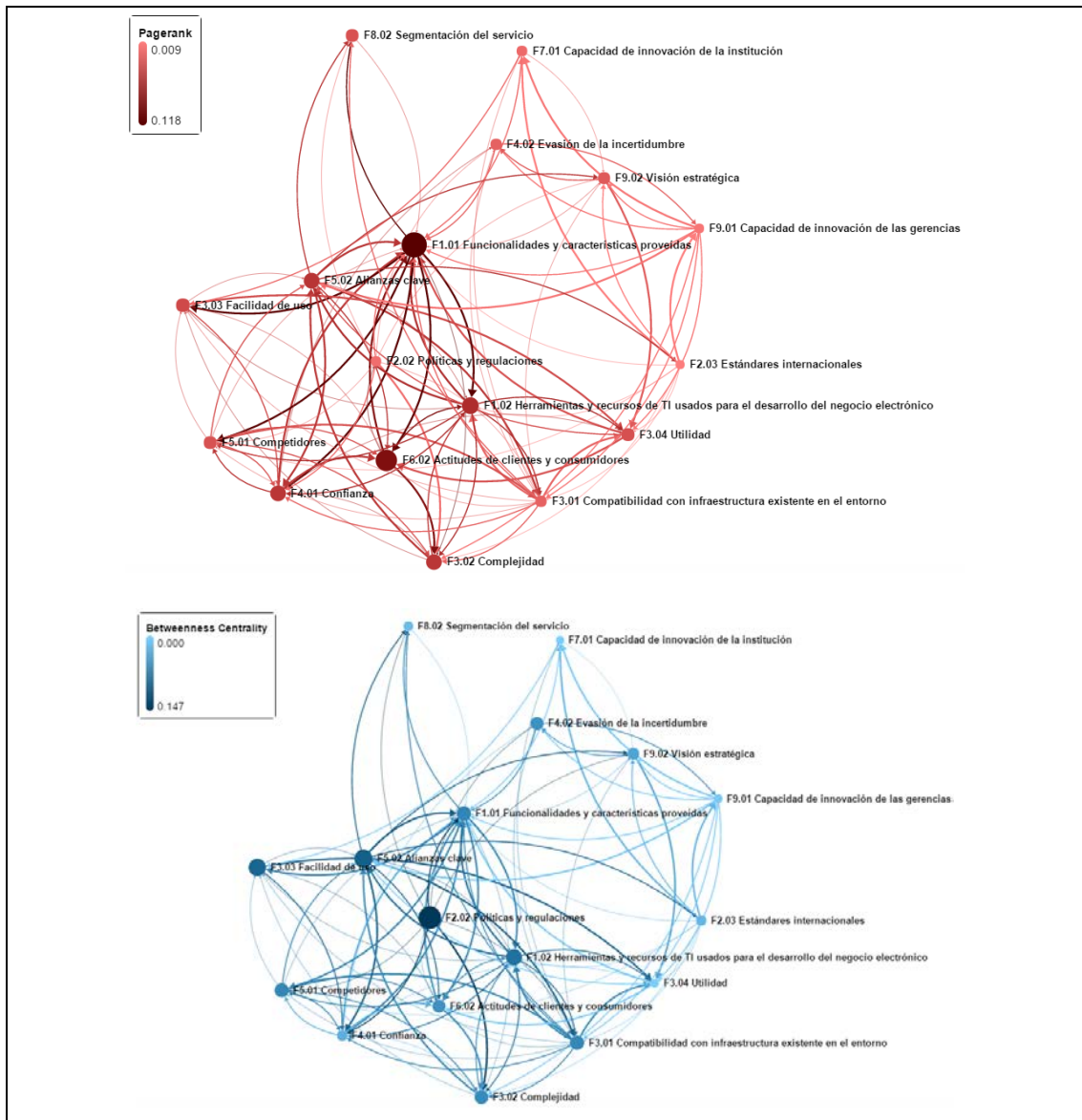


Figura 16. Gráfico de red: Compatibilidad con infraestructura existente

Relaciones de influencia del factor Complejidad

Alta intensidad:

- **Alianzas clave:** La capacidad de gestionar recursos tecnológicos especializados permite a los negocios electrónicos ser tanto un canal de venta adicional como tercerizar toda la operación en línea de terceras empresas.

Moderada intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** La complejidad puede influir en la selección de herramientas y recursos de TI.

Baja Intensidad:

- **Facilidad de uso:** La facilidad de uso demanda de una gama compleja de especialistas escasos en el mercado. Por otro lado, el acceso a recursos globales no representa una dificultad.
- **Nivel de preparación de la organización:** Las áreas funcionales de la organización se definen considerando las diferentes especializaciones. Particularmente en las áreas técnicas y de marketing digital.

Relaciones de dependencia del factor Complejidad

Alta intensidad:

- **Políticas y regulaciones:** El cumplimiento de las políticas y regulaciones representan un reto para el desarrollo del negocio electrónico. En específico por la complejidad en las áreas técnicas y financieras.
- **Actitudes de clientes y consumidores:** La desconfianza en las transacciones financieras de los usuarios en los mercados emergentes, obligan a los negocios electrónicos a implementar soluciones que incrementan el nivel de complejidad de las operaciones. Por ejemplo, la implementación de pagos contra entrega.

Moderada intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** Actualmente, acceder a recursos globales de TI para implementar y operar un negocio electrónico no es una limitación. Sin embargo, puede requerir de especialistas en las herramientas específicas.

- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** En mercados emergentes, la complejidad se multiplica debido a la limitada infraestructura existente
- **Competidores:** El crecimiento de la industria de negocios electrónicos dinamiza el desarrollo de recursos especializados.
- **Capacidad de innovación de las gerencias:** El conocimiento técnico de la gerencia y su vinculación con la industria de los negocios electrónico reduce la complejidad. En mercados emergentes, las redes de contacto de las gerencias son también vitales.

Baja Intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Las funcionalidades y características deseadas para el negocio electrónico inciden en el grado de complejidad tecnológico requerido. Actualmente, acceder a recursos globales de TI para implementar y operar un negocio electrónico no es una limitación.
- **Estándares internacionales:** Los estándares internacionales fijan parámetros que pueden influir en el nivel de complejidad de desarrollar un negocio electrónico.
- **Confianza:** Siendo el usuario electrónico de mercados emergentes desconfiado, es necesario implementar mecanismos de seguridad que complican el desarrollo del negocio electrónico.
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** Complicaciones en el reclutamiento local de recursos especializados para las áreas de marketing electrónico y finanzas, son un reto. Especialmente se requiere profesionales con experiencia internacional.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: A. Implementación
- Aspecto: A3 Tecnológico
- Centralidad: 0.054
- Intermediación: 0.060
- Grado entrante: 10
- Grado saliente: 4

- Grado total: 14

En la Figura 17 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Complejidad. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

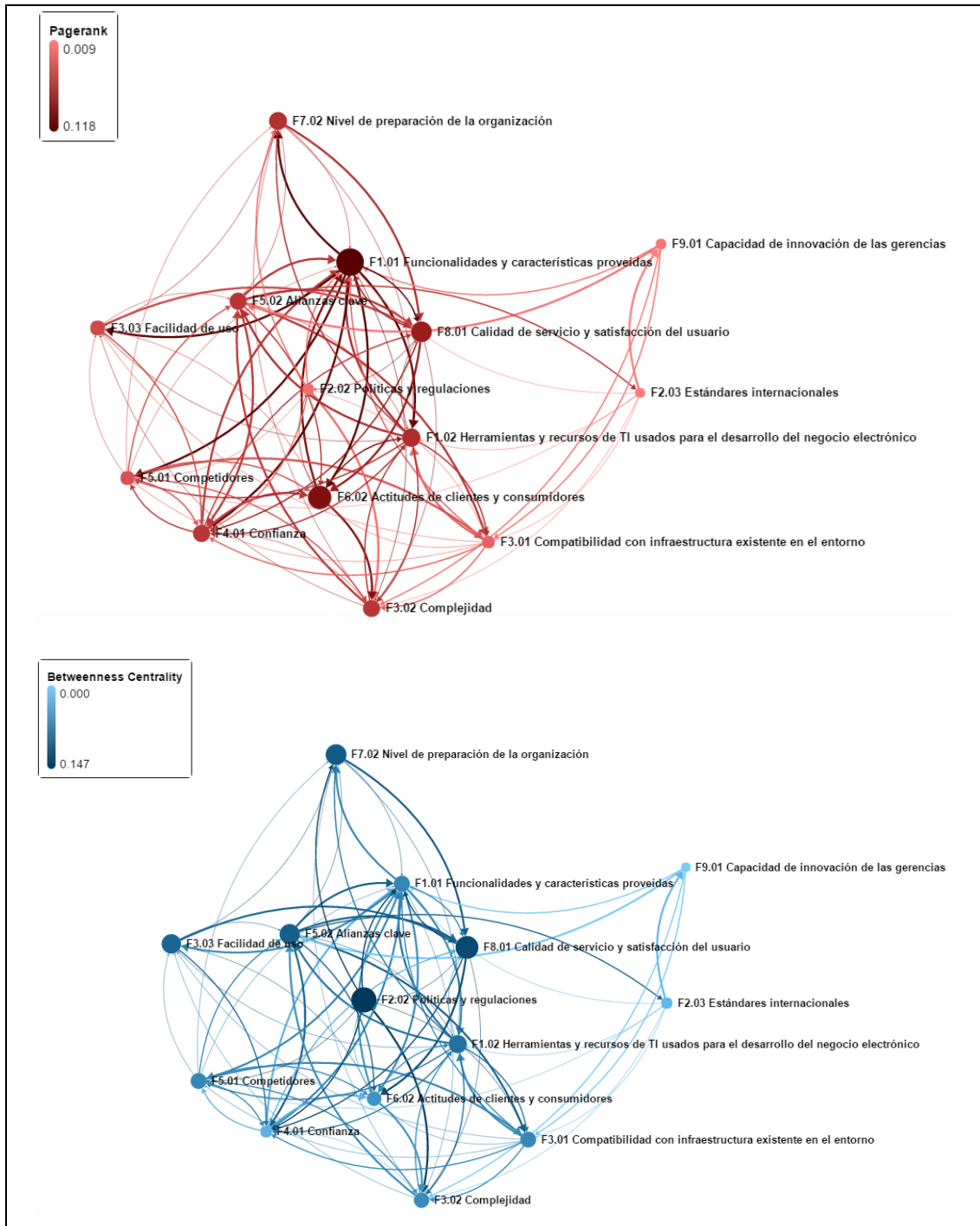


Figura 17. Gráfico de red: Complejidad

Relaciones de influencia del factor **Facilidad de uso**

Alta intensidad:

- **Utilidad:** La percepción de que el negocio electrónico satisface las necesidades de un usuario, depende de la fácil utilización de la plataforma.
- **Comportamiento de compras en línea:** La experiencia del usuario en el uso de la plataforma está directamente relacionada con los criterios de ergonomía y de uso intuitivo de la plataforma. Tanto la funcionalidad y la estética tienen gran importancia en la percepción de facilidad de uso.
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** Los criterios de facilidad de uso se reflejan directamente en los rankings y valoraciones de calidad. Valoración con la transacción y posición en las tiendas de descargas de las diferentes plataformas son los indicadores utilizados.

Moderada intensidad:

- **Confianza:** El hecho de que las plataformas del negocio electrónico sean instructivas e intuitivas tiene gran impacto en la confianza que el usuario desarrolla

Baja Intensidad:

- **Alianzas clave:** Teniendo algunas alianzas el perfil de usuarios, la facilidad de uso debe ser también contemplada.
- **Actitudes de clientes y consumidores:** La facilidad de uso puede mejorar el nivel de confianza en la plataforma e impulsar la receptividad del usuario.

Relaciones de dependencia del factor **Facilidad de uso**

Alta intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Las funcionalidades y características determinan la percepción de facilidad de uso de los usuarios.

Moderada intensidad:

- **Capacidad de innovación de la institución:** Los cambios planteados por la organización están orientados a mejorar de forma continua la experiencia de los usuarios. Se utiliza la metodología "A/B testing".

Baja Intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** La facilidad de uso depende de la correcta selección y uso de las herramientas y recursos de TI.
- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** La carencia de infraestructura tecnológica representa una barrera en la adopción de los negocios electrónicos.
- **Complejidad:** La facilidad de uso demanda de una gama compleja de especialistas escasos en el mercado. Por otro lado, el acceso a recursos globales no representa una dificultad.
- **Competidores:** La facilidad de uso de las plataformas se ve impactada por las propuestas de los competidores para cada plataforma.
- **Comportamiento de compras en línea:** El monitoreo permanente del comportamiento del usuario en línea es necesaria para realizar los ajustes necesarios e incrementar la percepción de facilidad de uso.
- **Nivel de preparación de la organización:** La facilidad de uso percibida por los usuarios en la utilización de la plataforma es sostenible únicamente si la organización tiene personal preparado. Particularmente en las áreas de operaciones y atención al cliente.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: A. Implementación
- Aspecto: A3 Tecnológico
- Centralidad: 0.040
- Intermediación: 0.096
- Grado entrante: 8
- Grado saliente: 6
- Grado total: 14

En la Figura 18 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Facilidad de uso. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

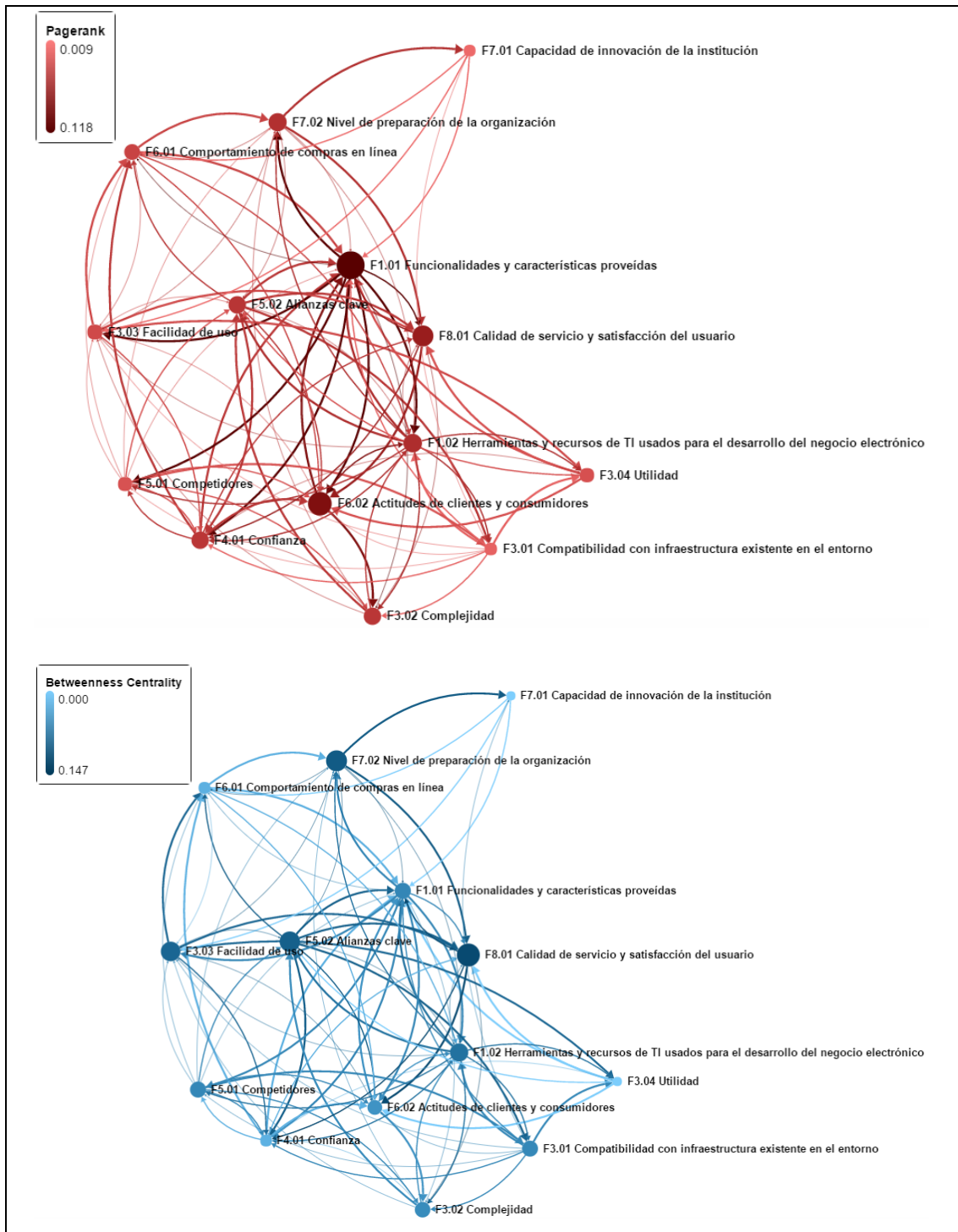


Figura 18. Gráfico de red: Facilidad de uso

Relaciones de influencia del factor Utilidad

Alta intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Las funcionalidades y características responden a la utilidad provista por el negocio electrónico.
- **Actitudes de clientes y consumidores:** Mientras mayor sea la percepción de utilidad, mayor será la persistencia del usuario en el uso de la plataforma.
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** La utilidad percibida se ve reflejada en los indicadores como el de número de descargas de la aplicación en la tienda virtual, tasa de retorno, transacciones por usuario, etc.

Moderada intensidad:

- **Alianzas clave:** Las alianzas claves se consolidan a partir del valor agregado que el negocio electrónico puede ofrecer.
- **Toma de decisiones:** La propuesta de valor del negocio electrónico es el centro de la toma de decisiones. La gerencia debe tener capacidad reactiva para prestar siempre la utilidad prometida.

Relaciones de dependencia del factor Utilidad

Alta intensidad:

- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** La brecha de la infraestructura existente con la tecnología, diluye la propuesta de valor planteada por los modelos electrónicos. Particularmente las carencias en los temas logísticos
- **Facilidad de uso:** La percepción de que el negocio electrónico satisface las necesidades de un usuario, depende de la fácil utilización de la plataforma.
- **Visión estratégica:** Las gerencias extienden la utilidad del negocio electrónico aplicándola a otras necesidades.

Moderada intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** La utilidad percibida por los usuarios en los negocios electrónicos es impactada directamente por las características de las herramientas y recursos de TI utilizados. El poder realizar transacciones de forma remota y en tiempo real es la utilidad primordial.

- **Capacidad de innovación de las gerencias:** La utilidad es planteada por los fundadores.

Baja Intensidad:

- **Estándares internacionales:** La replicación de negocios electrónicos externos en mercados emergentes muchas veces provee de utilidades antes no cubiertas.
- **Confianza:** Siendo los mecanismos de transacción electrónica (pago remoto) factores importantes en la utilidad del negocio electrónico, la desconfianza en la utilización de estos mecanismos por los usuarios en mercados emergentes afecta la percepción de la utilidad de la plataforma

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: A. Implementación
- Aspecto: A3 Tecnológico
- Centralidad: 0.036
- Intermediación: 0.003
- Grado entrante: 7
- Grado saliente: 5
- Grado total: 12

En la Figura 19 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Utilidad. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

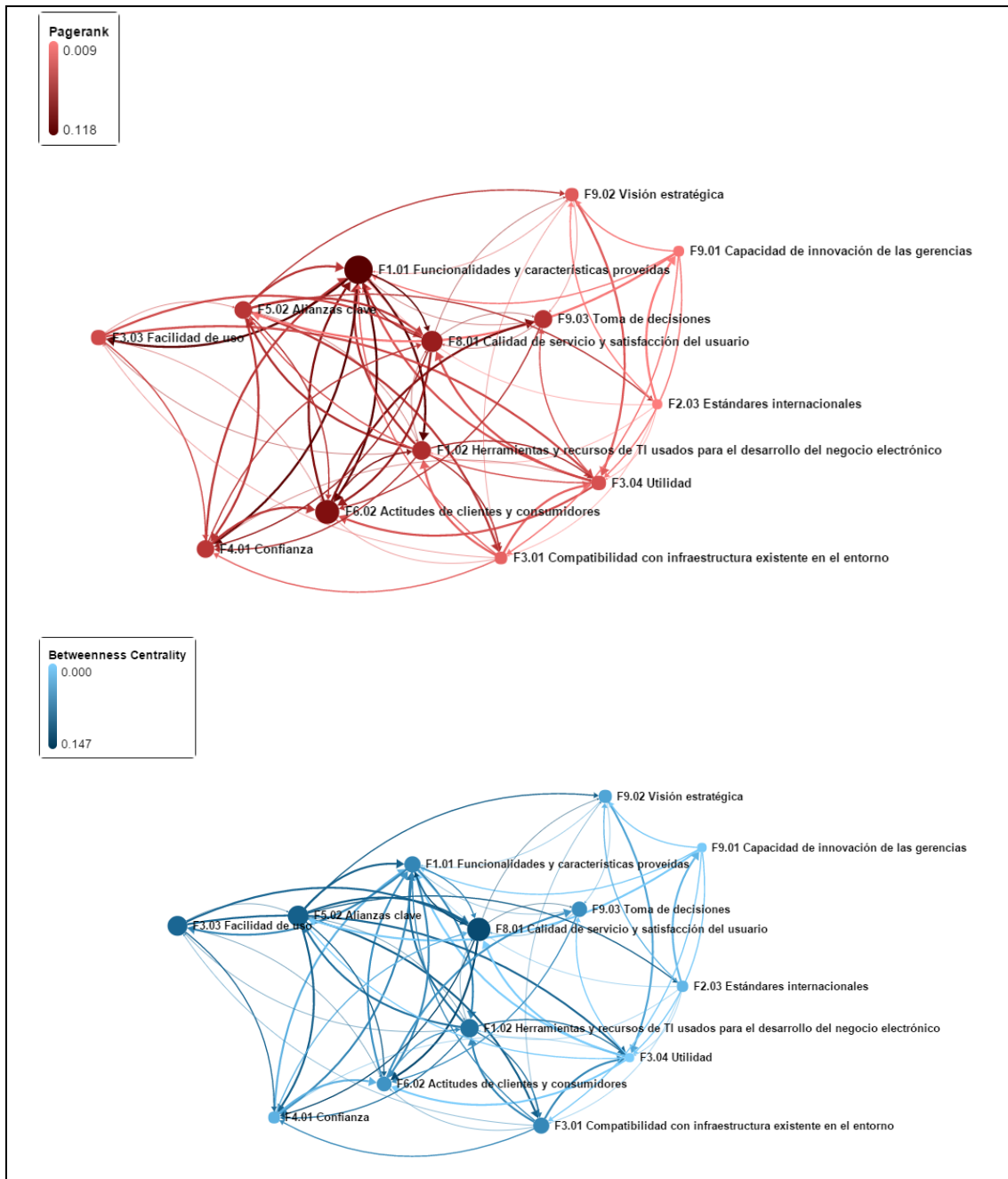


Figura 19. Gráfico de red: Utilidad

Relaciones de influencia del factor Confianza

Alta intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** El nivel de desconfianza existente en una cultura de mercado emergente impacta directamente en el modelo de negocio y en los procesos del mismo. Particularmente relacionado a la seguridad en las transacciones financieras.
- **Comportamiento de compras en línea:** El comportamiento de los usuarios frente a las transacciones electrónicas depende del nivel de confianza que le tienen al negocio electrónico. En mercados emergentes los usuarios muestran mayor desconfianza frente a modelos de negocio electrónicos.
- **Actitudes de clientes y consumidores:** Las actitudes de los usuarios dependen en gran medida de la confianza que tienen en el negocio electrónico y sus aliados. La desconfianza más pronunciada está relacionada a los medios de pago.

Moderada intensidad:

- **Competidores:** La desconfianza en las transacciones electrónicas representa el mismo reto para los competidores en comercio electrónico
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** La desconfianza de los usuarios en mercados emergentes, no permite que se complete la experiencia integral del negocio electrónico, por lo cual la satisfacción del usuario no es completa.

Baja Intensidad:

- **Complejidad:** Siendo el usuario electrónico de mercados emergentes desconfiado, es necesario implementar mecanismos de seguridad que complican el desarrollo del negocio electrónico.
- **Utilidad:** Siendo los mecanismos de transacción electrónica (pago remoto) factores importantes en la utilidad del negocio electrónico, la desconfianza en la utilización de estos mecanismos por los usuarios en mercados emergentes afecta la percepción de la utilidad de la plataforma
- **Evasión de la incertidumbre:** La poca confianza del usuario en mercados emergentes frente a transacciones electrónicas dificulta predecir el nivel de aceptación de negocios electrónicos en estos mercados.

Relaciones de dependencia del factor Confianza

Alta intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Las funcionalidades y características del negocio electrónico influyen en la confianza generada en los usuarios.
- **Alianzas clave:** Las alianzas con empresas prestigiosas y con acceso a un mercado cautivo son vitales para la aceptación del negocio electrónico. Específicamente, las alianzas con los bancos relacionadas a sus clientes con tarjetas de crédito y débito son primordiales

Moderada intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** La desconfianza a las transacciones financieras en línea, característica en los mercados emergentes, puede mitigarse con la correcta selección y uso de herramientas y recursos de TI que permitan proveer de seguridad a los diferentes actores del negocio electrónico.
- **Políticas y regulaciones:** Las políticas y regulaciones respecto a transacciones electrónicas, protección de datos y prevención de fraudes, influyen en la confianza de los usuarios, aliados y proveedores.
- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** Los limitados servicios de soporte existente en el mercado emergente (logístico, financiero, etc.), motivan la desconfianza del usuario y limitan la adopción del modelo.
- **Facilidad de uso:** El hecho de que las plataformas del negocio electrónico sean instructivas e intuitivas tiene gran impacto en la confianza que el usuario desarrolla
- **Competidores:** En mercados emergentes, la competencia aporta a reducir la desconfianza en los usuarios al participar en el proceso adaptativo a las transacciones electrónicas.
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** Los casos de insatisfacción del usuario por mala calidad del servicio, que no son adecuadamente tratados, suelen escalar y viralizarse rápidamente afectando la confianza generalizada de la comunidad de usuarios.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: A. Implementación
- Aspecto: A4 Cultura
- Centralidad: 0.054
- Intermediación: 0.026
- Grado entrante: 8
- Grado saliente: 8
- Grado total: 16

En la Figura 20 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Confianza. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

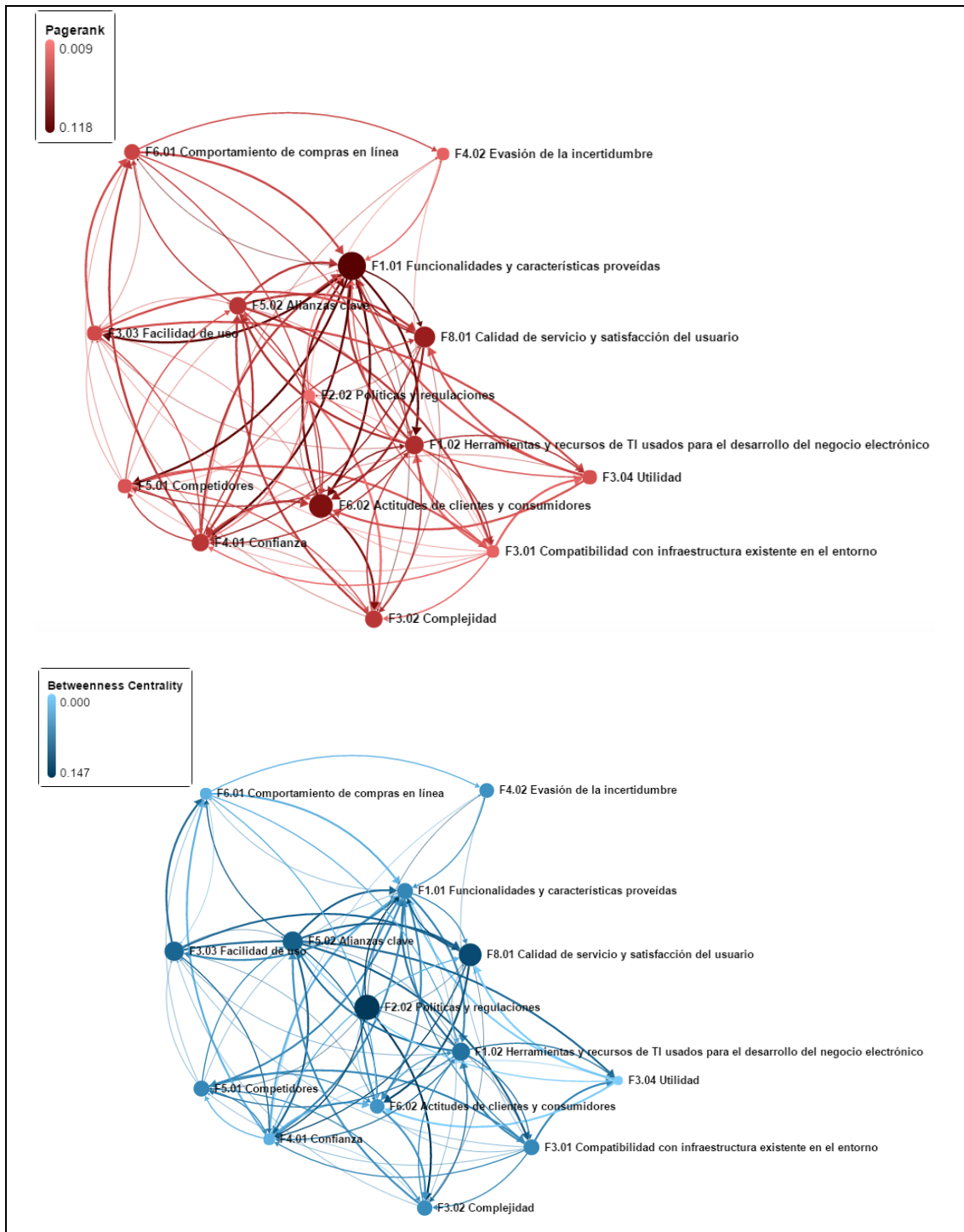


Figura 20. Gráfico de red: Confianza

Relaciones de influencia del factor Evasión de la incertidumbre

Moderada intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Al ser el usuario de mercados emergentes nuevo en el tema de las transacciones electrónicas, las funcionalidades y características deben considerar un proceso educativo en la experiencia integral en la plataforma.
- **Nivel de preparación de la organización:** Al no existir información o casos referentes a nivel local, es necesario la creación de áreas específicas para investigación del comportamiento del usuario y mercado.
- **Capacidad de innovación de las gerencias:** La falta de cultura de compras en línea en los mercados emergentes, limita la introducción de negocios electrónicos. La gerencia debe planificar el ingreso del modelo electrónico de forma incremental (poco a poco).

Baja Intensidad:

- **Toma de decisiones:** Al tener información limitada, se presentan diferencias en los resultados planeados. La gerencia debe tener la capacidad de reaccionar a estos cambios rápidamente.

Relaciones de dependencia del factor Evasión de la incertidumbre

Moderada intensidad:

- **Comportamiento de compras en línea:** La medición permanente del comportamiento del usuario brinda la información necesaria para reducir la incertidumbre.
- **Capacidad de innovación de las gerencias:** El conocimiento técnico de la gerencia y su vinculación con la industria de los negocios electrónico reduce la incertidumbre. En mercados emergentes, las redes de contacto de las gerencias son también vitales.
- **Visión estratégica:** La presencia de directores consejeros de trayectoria reconocida en el entorno empresarial, reduce la incertidumbre en el desarrollo de negocios electrónicos. Es necesario la utilización de herramientas para la planificación y seguimiento de los objetivos.

Baja Intensidad:

- **Políticas y regulaciones:** La existencia de políticas y regulaciones que promueve la creación de espacios y organismos (incubadoras) que ayudan a reducir la incertidumbre durante el desarrollo de un negocio electrónico.
- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** En los mercados emergentes, la carencia de infraestructura incrementa la incertidumbre al no tener certeza de que los servicios de soporte cumplan con el nivel de calidad esperado.
- **Confianza:** La poca confianza del usuario en mercados emergentes frente a transacciones electrónicas dificulta predecir el nivel de aceptación de negocios electrónicos en estos mercados.
- **Nivel de preparación de la organización:** Las empresas de negocios electrónicos mantienen un nivel constante de preparación al personal. Se hace uso de espacios educativos formales e informales.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: A. Implementación
- Aspecto: A4 Cultura
- Centralidad: 0.026
- Intermediación: 0.054
- Grado entrante: 7
- Grado saliente: 4
- Grado total: 11

En la Figura 21 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Evasión de la incertidumbre. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

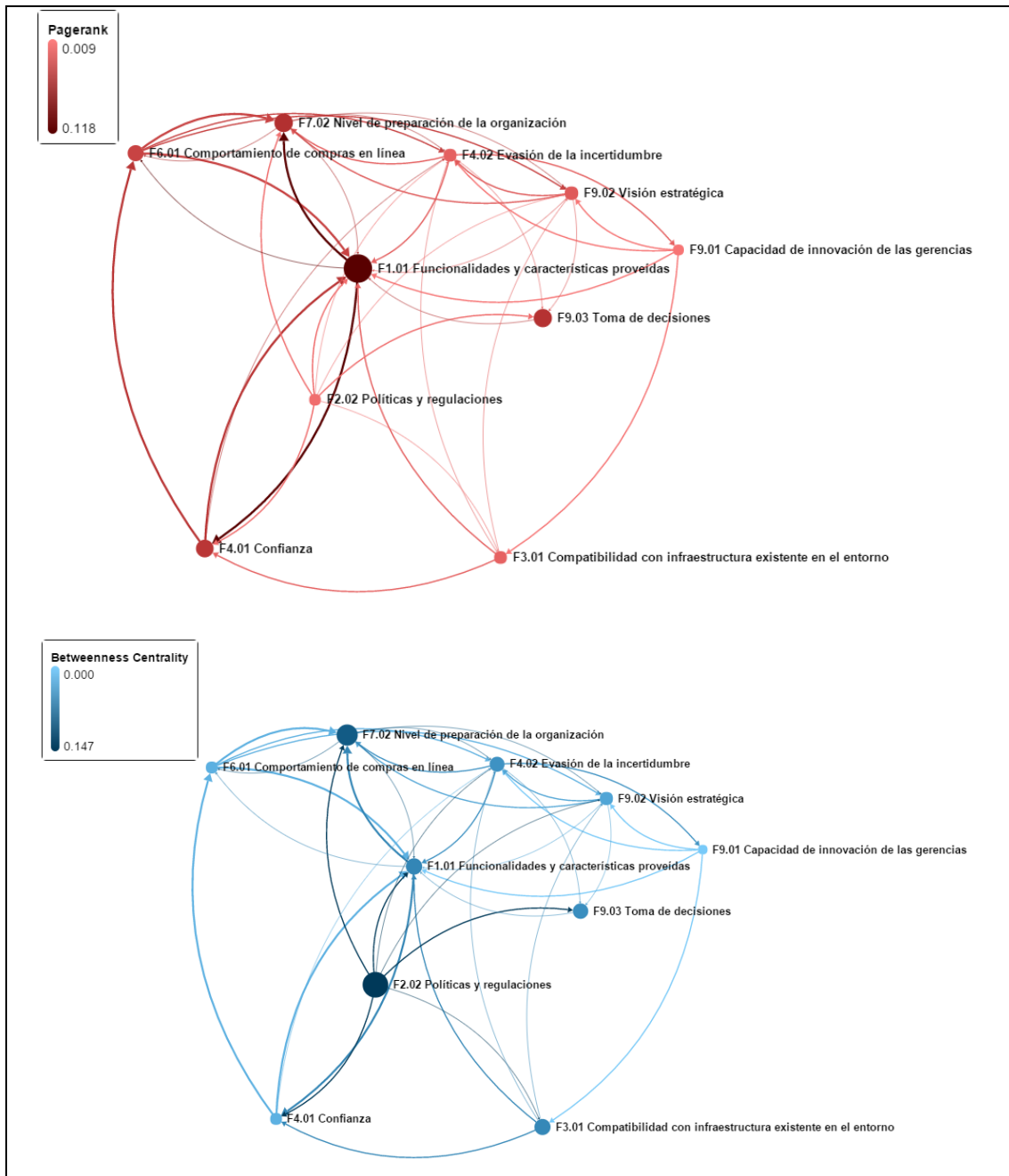


Figura 21. Gráfico de red: Evasión de la incertidumbre

Relaciones de influencia del factor Competidores

Alta intensidad:

- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** La aparición de competidores de negocios electrónicos en mercados emergente impulsa las mejoras en la infraestructura tecnológica y de soporte en los mercados emergentes

Moderada intensidad:

- **Complejidad:** El crecimiento de la industria de negocios electrónicos dinamiza el desarrollo de recursos especializados.
- **Confianza:** En mercados emergentes, la competencia aporta a reducir la desconfianza en los usuarios al participar en el proceso adaptativo a las transacciones electrónicas.
- **Alianzas clave:** Las alianzas tienden a renegociar los acuerdos en función de la disponibilidad de otras opciones planteadas por la competencia
- **Actitudes de clientes y consumidores:** Las campañas comerciales que realizan los competidores tienen impacto en directo en la actitud del usuario.
- **Toma de decisiones:** La aparición de competencia puede forzar cambios tanto superficiales (funciones y estética) como sustanciales (alternativas al pago electrónico).

Baja Intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** La competencia en los negocios electrónicos en un mercado emergente puede reforzar la adopción del modelo de negocio por los usuarios.
- **Facilidad de uso:** La facilidad de uso de las plataformas se ve impactada por las propuestas de los competidores para cada plataforma.
- **Comportamiento de compras en línea:** En el mercado emergente, la presencia de competidores es positiva pues afianza la adopción de los negocios electrónicos al jugar un papel inductivo para el usuario.
- **Nivel de preparación de la organización:** La aparición de competidores en negocios electrónicos en mercados emergentes, impulsan la formación de profesionales vinculados a la industria.

Relaciones de dependencia del factor Competidores

Alta intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Las nuevas funcionalidades y características ofrecidas que modifican el modelo de negocio tradicional, impactan directamente a los competidores de la industria. La carencia de funcionalidades y o características representan oportunidades para los competidores.

Moderada intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** Las herramientas y recursos de TI sobre un modelo de negocio permiten convertir potenciales competidores en aliados.
- **Confianza:** La desconfianza en las transacciones electrónicas representa el mismo reto para los competidores en comercio electrónico

Baja Intensidad:

- **Derechos de propiedad:** Los derechos de propiedad influyen en la protección de la propiedad industrial (marca, logo y elementos distintivos). Sin embargo, el diseño de la plataforma y el modelo de negocio no cuentan con herramientas de protección de la propiedad.
- **Políticas y regulaciones:** Las falta de políticas y regulaciones en los mercados emergentes pueden ser tanto una ventaja como una limitante para los competidores
- **Estándares internacionales:** Representan un referente para la implementación de mejoras.
- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** Los competidores afrontan los mismos desafíos referentes a la carencia de infraestructura tecnológica y de soporte que existe en los mercados emergentes.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: A. Implementación
- Aspecto: A5 Entorno
- Centralidad: 0.035

- Intermediación: 0.064
- Grado entrante: 7
- Grado saliente: 10
- Grado total: 17

En la Figura 22 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Competidores. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

Relaciones de influencia del factor Alianzas clave

Alta intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Las alianzas clave pueden influir en las funcionalidades y características proveídas. Especialmente en los negocios electrónicos con características de intermediario.
- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** En los mercados emergentes es imperativo tener sólidas y diversas redes de contactos para superar con éxito las limitaciones de la infraestructura. Especialmente en lo relacionado a la logística y la banca.
- **Confianza:** Las alianzas con empresas prestigiosas y con acceso a un mercado cautivo son vitales para la aceptación del negocio electrónico. Específicamente, las alianzas con los bancos relacionadas a sus clientes con tarjetas de crédito y débito son primordiales
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** Si los actores de la cadena de valor no cumplen con el servicio requerido, la calidad del servicio del negocio electrónico se ve directamente afectada.

Moderada intensidad:

- **Estándares internacionales:** Las sólidas redes de contactos influyen en el acceso a referentes internacionales. En mercados emergentes, los contactos con empresarios nacionales de gran presencia internacional son un recurso muy importante
- **Comportamiento de compras en línea:** Las relaciones con instituciones de reputación reconocida, en especial en el sector de banca y finanzas potencia la aceptación del usuario al negocio electrónico
- **Actitudes de clientes y consumidores:** Si los actores de la cadena de valor no cumplen con el servicio requerido, el usuario imputa directamente las deficiencias al negocio electrónico.
- **Propensión a la toma de riesgos:** Siendo deficientes los servicios de soporte logístico en los mercados emergentes, alianzas específicas en este rubro disminuyen el riesgo inherente de esta actividad.
- **Segmentación del servicio:** Acuerdos con entidades bancarias permiten generar campañas puntuales para sus clientes.
- **Visión estratégica:** El hecho de contar con el soporte de incubadoras privadas y públicas impulsa la correcta planificación de objetivos. El acceso

a asesores y consejeros vinculados a la industria en donde el negocio electrónico operará, facilitan la consecución de los objetivos.

Baja Intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** Las alianzas clave pueden influir en las funcionalidades y características proveídas. Especialmente en los negocios electrónicos con características de intermediario. Los aliados podrían requerir la incorporación de algún componente adicional como por ejemplo lectores de código de barra.

Relaciones de dependencia del factor Alianzas clave

Alta intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** Las alianzas clave están basadas en la posibilidad de brindar un valor añadido mediante la correcta aplicación de herramientas y recursos de TI en los modelos de negocios tradicionales.
- **Complejidad:** La capacidad de gestionar recursos tecnológicos especializados permite a los negocios electrónicos ser tanto un canal de venta adicional como tercerizar toda la operación en línea de terceras empresas.
- **Capacidad de innovación de las gerencias:** La mayoría de alianzas se basan en los beneficios obtenidos por las capacidades tecnológicas a las cuales tienen acceso a través del negocio electrónico. Una gerencia altamente vinculada a la industria tecnológica impulsa la generación de alianzas.

Moderada intensidad:

- **Derechos de propiedad:** Los derechos de propiedad respaldan la generación de alianzas clave. El volumen de intercambio de información es importante, por lo que los acuerdos de confidencialidad son vitales en los modelos de negocio electrónico.
- **Utilidad:** Las alianzas claves se consolidan a partir del valor agregado que el negocio electrónico puede ofrecer.

- **Competidores:** Las alianzas tienden a renegociar los acuerdos en función de la disponibilidad de otras opciones planteadas por la competencia

Baja Intensidad:

- **Facilidad de uso:** Teniendo algunas alianzas el perfil de usuarios, la facilidad de uso debe ser también contemplada.
- **Nivel de preparación de la organización:** La capacidad de gestionar recursos tecnológicos especializados permite a los negocios electrónicos ser tanto un canal de venta adicional como tercerizar toda la operación en línea de terceras empresas.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: A. Implementación
- Aspecto: A5 Entorno
- Centralidad: 0.055
- Intermediación: 0.103
- Grado entrante: 8
- Grado saliente: 11
- Grado total: 19

En la Figura 23 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Alianzas clave. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

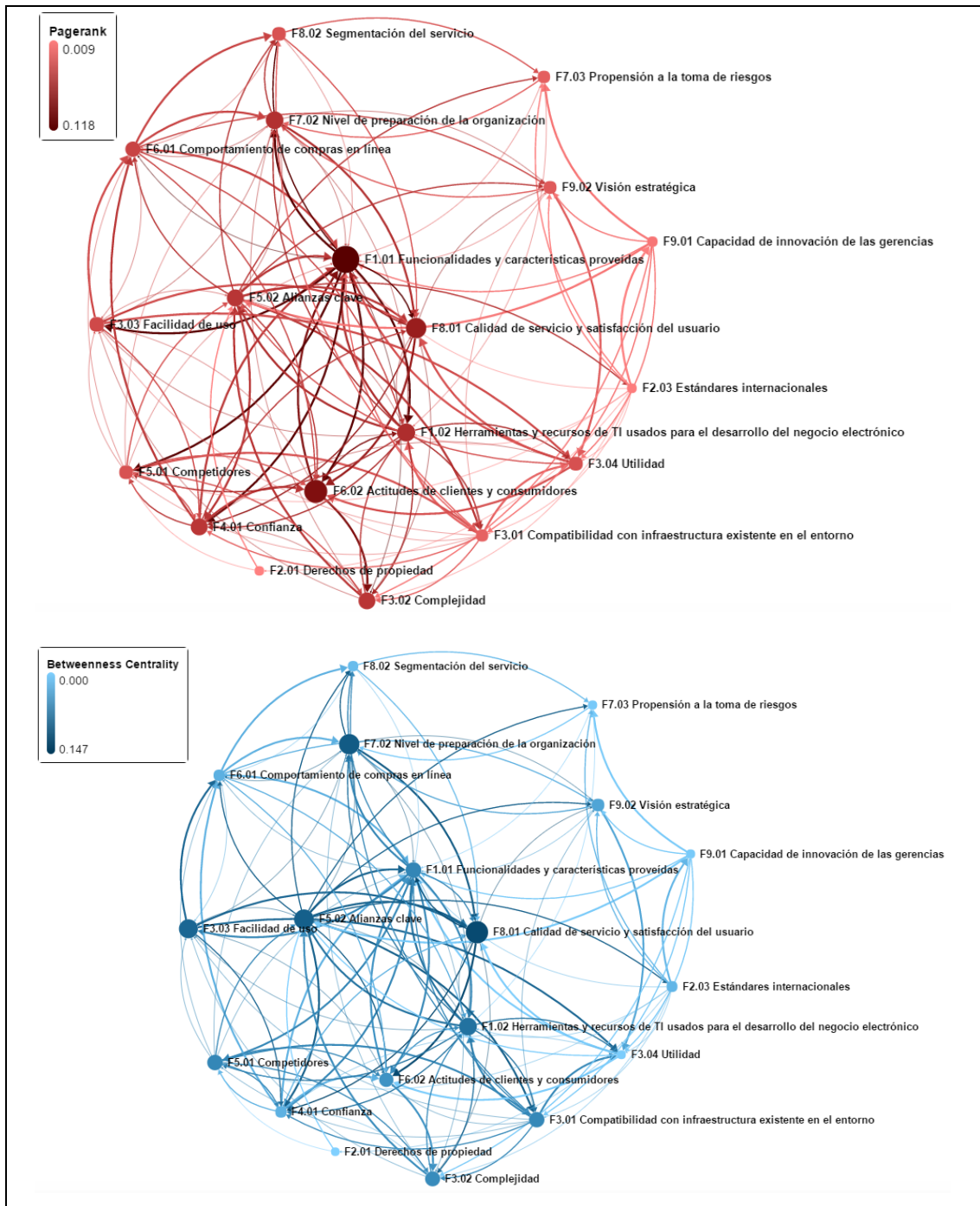


Figura 23. Gráfico de red: Alianzas clave

Relaciones de influencia del factor **Comportamiento de compras en línea**

Alta intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** El comportamiento del usuario determina las funcionalidades y características del negocio electrónico. Este es monitoreado permanentemente por especialistas dentro del proceso de mejora continua.
- **Nivel de preparación de la organización:** Se requiere de áreas especializadas para medir e interpretar los datos de comportamiento del consumidor.
- **Segmentación del servicio:** La diferencia en el comportamiento de usuarios hombres y mujeres es pronunciado.

Moderada intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** Las herramientas y recursos TI deben tener la capacidad para poder analizar el comportamiento del usuario y soportar el óptimo desempeño de la plataforma.
- **Evasión de la incertidumbre:** La medición permanente del comportamiento del usuario brinda la información necesaria para reducir la incertidumbre.
- **Actitudes de clientes y consumidores:** El usuario es sensible a las acciones ejecutadas en base al análisis de su comportamiento.
- **Visión estratégica:** Las tendencias en el comportamiento de compra de los usuarios aportan en la definición de objetivos a largo plazo.

Baja Intensidad:

- **Facilidad de uso:** El monitoreo permanente del comportamiento del usuario en línea es necesaria para realizar los ajustes necesarios e incrementar la percepción de facilidad de uso.

Relaciones de dependencia del factor **Comportamiento de compras en línea**

Alta intensidad:

- **Facilidad de uso:** La experiencia del usuario en el uso de la plataforma está directamente relacionada con los criterios de ergonomía y de uso intuitivo de la plataforma. Tanto la funcionalidad y la estética tienen gran importancia en la percepción de facilidad de uso.
- **Confianza:** El comportamiento de los usuarios frente a las transacciones electrónicas depende del nivel de confianza que le tienen al negocio electrónico. En mercados emergentes los usuarios muestran mayor desconfianza frente a modelos de negocio electrónicos.

Moderada intensidad:

- **Alianzas clave:** Las relaciones con instituciones de reputación reconocida, en especial en el sector de banca y finanzas potencia la aceptación del usuario al negocio electrónico
- **Capacidad de innovación de la institución:** La capacidad de pasar de idea a prototipo rápidamente, permite influir en el comportamiento del usuario.

Baja Intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Las funcionalidades y características provistas, pueden incidir de forma negativa o positiva en el comportamiento del usuario durante el uso de la plataforma electrónica.
- **Competidores:** En el mercado emergente, la presencia de competidores es positiva pues afianza la adopción de los negocios electrónicos al jugar un papel inductivo para el usuario.
- **Nivel de preparación de la organización:** Preparación de campañas específicas influyen en el comportamiento del consumidor. La segmentación más marcada es por edad (25 a 40 años) y ubicación.
- **Segmentación del servicio:** Las campañas segmentadas impactan en el comportamiento del usuario.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: B. Operación

- Aspecto: B1 Comportamiento de usuario
- Centralidad: 0.045
- Intermediación: 0.027
- Grado entrante: 8
- Grado saliente: 8
- Grado total: 16

En la Figura 24 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Comportamiento de compras en línea. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

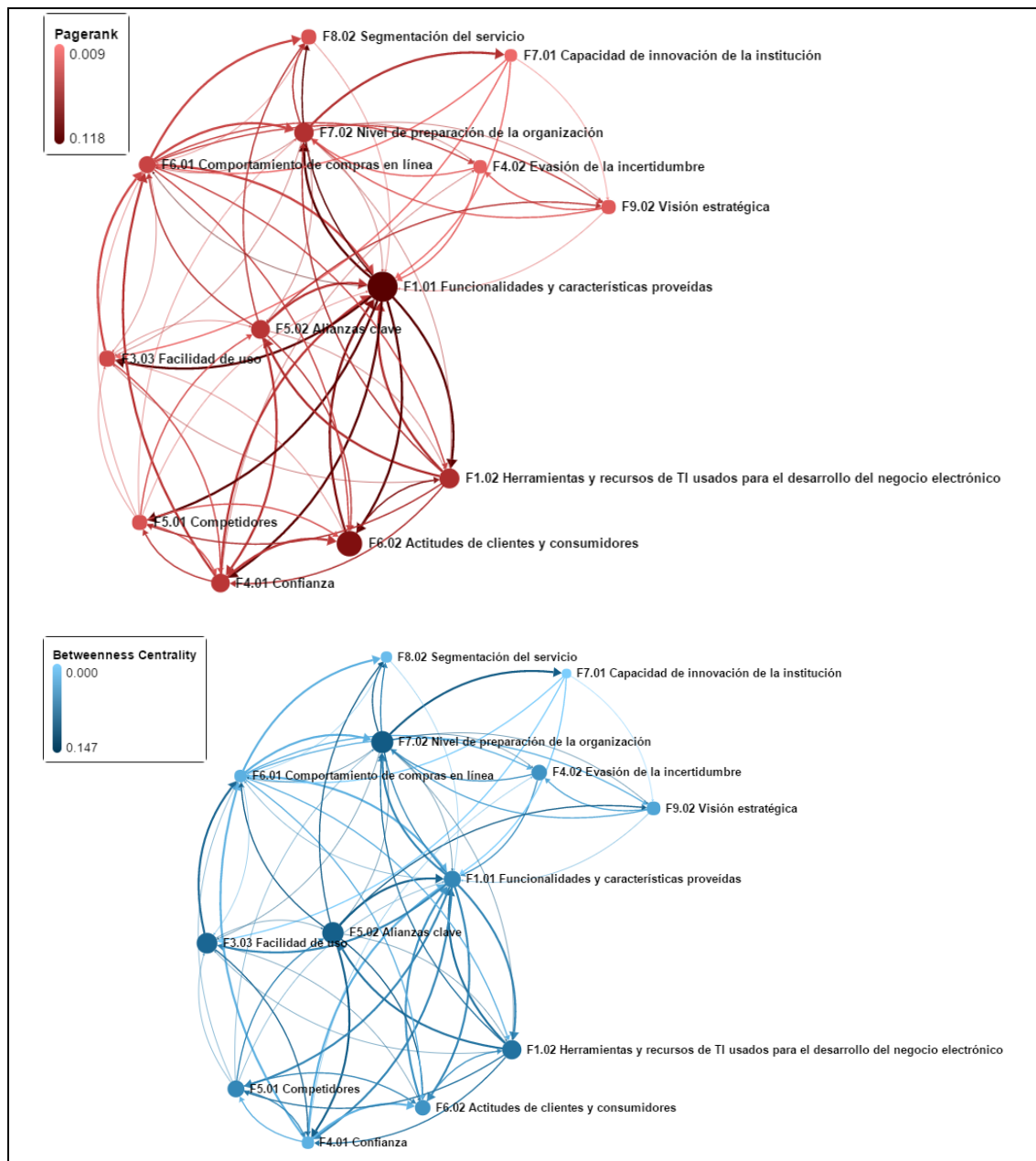


Figura 24. Gráfico de red: Comportamiento de compras en línea

Relaciones de influencia del factor Actitudes de clientes y consumidores

Alta intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Las funcionalidades y características deben adaptarse rápidamente a los cambios en las actitudes de los usuarios.
- **Complejidad:** La desconfianza en las transacciones financieras de los usuarios en los mercados emergentes, obligan a los negocios electrónicos a implementar soluciones que incrementan el nivel de complejidad de las operaciones. Por ejemplo, la implementación de pagos contra entrega.
- **Toma de decisiones:** La toma de decisiones se basa en gran medida en las actitudes de los usuarios. Se utilizan herramientas avanzadas para el monitoreo de indicadores en tiempo real.

Moderada intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** Las herramientas y recursos TI deben brindar la posibilidad de recoger y analizar la mayor cantidad de información relacionada al usuario y sus actitudes frente a las campañas específicas.

Baja Intensidad:

- **Políticas y regulaciones:** La creación y actualización de políticas y regulaciones toman en consideración las respuestas del usuario a la interacción con el modelo electrónico.

Relaciones de dependencia del factor Actitudes de clientes y consumidores

Alta intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Las funcionalidades y características de la plataforma del negocio electrónico, tales como la experiencia del usuario, facilidad de uso, estética de la aplicación, etc.; definen las aceptación o rechazo hacia el modelo planteado.
- **Utilidad:** Mientras mayor sea la percepción de utilidad, mayor será la persistencia del usuario en el uso de la plataforma.

- **Confianza:** Las actitudes de los usuarios dependen en gran medida de la confianza que tienen en el negocio electrónico y sus aliados. La desconfianza más pronunciada está relacionada a los medios de pago.
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** Sólidos servicios de post-venta gestionan las quejas y reclamos a fin de guiar las actitudes de los usuarios.

Moderada intensidad:

- **Competidores:** Las campañas comerciales que realizan los competidores tienen impacto en directo en la actitud del usuario.
- **Alianzas clave:** Si los actores de la cadena de valor no cumplen con el servicio requerido, el usuario imputa directamente las deficiencias al negocio electrónico.
- **Comportamiento de compras en línea:** El usuario es sensible a las acciones ejecutadas en base al análisis de su comportamiento.
- **Toma de decisiones:** Las decisiones rápidas son necesarias para mantener una actitud positiva de los usuarios. La falta de ello, puede generar una viralización de una mala valoración.

Baja Intensidad:

- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** En mercados emergentes, la desconfianza del usuario se debe, en alguna medida, a la fragilidad de la infraestructura tecnológica y de soporte existente
- **Facilidad de uso:** La facilidad de uso puede mejorar el nivel de confianza en la plataforma e impulsar la receptividad del usuario.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: B. Operación
- Aspecto: B1 Comportamiento de usuario
- Centralidad: 0.045
- Intermediación: 0.027
- Grado entrante: 8
- Grado saliente: 8

- Grado total: 16

En la Figura 25 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Actitudes de clientes y consumidores. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

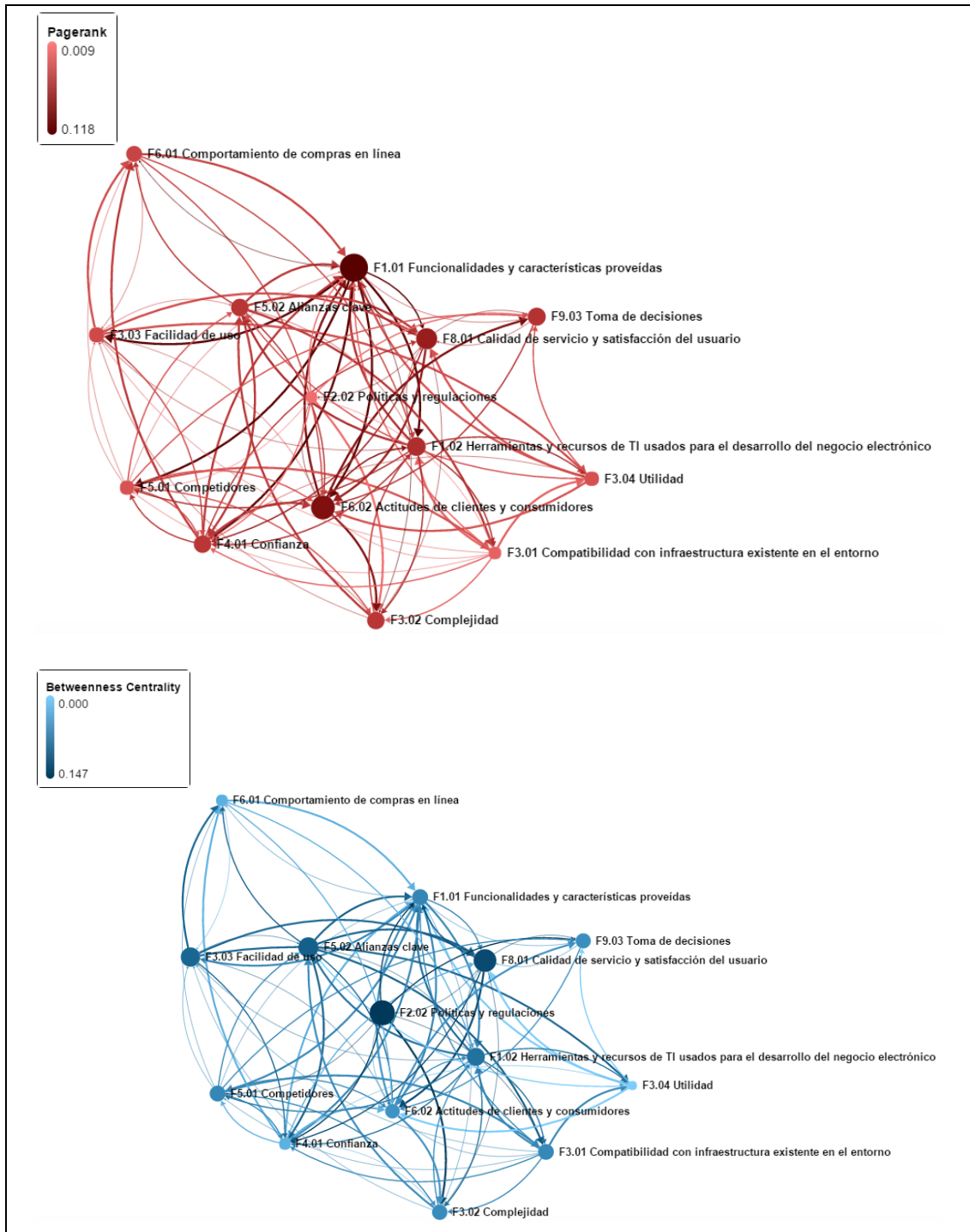


Figura 25. Gráfico de red: Actitudes de clientes y consumidores

Relaciones de influencia del factor Capacidad de innovación de la institución

Moderada intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** La capacidad de innovación de la institución dinamiza la respuesta de las funcionalidades y características del negocio electrónico a los cambios del entorno.
- **Facilidad de uso:** Los cambios planteados por la organización están orientadas a mejorar de forma continua la experiencia de los usuarios. Se utiliza la metodología "A/B testing".
- **Comportamiento de compras en línea:** La capacidad de pasar de idea a prototipo rápidamente, permite influir en el comportamiento del usuario.
- **Propensión a la toma de riesgos:** La naturaleza innovadora de la organización en negocios electrónicos, particularmente en mercados emergentes, tiene baja aversión al riesgo. En general, la edad de los miembros de la organización es en promedio baja.

Baja Intensidad:

- **Visión estratégica:** El logro de los objetivos planteados se sostiene en la capacidad de la organización para la generación de ideas espontaneas.

Relaciones de dependencia del factor Capacidad de innovación de la institución

Alta intensidad:

- **Estándares internacionales:** El constante contacto con experiencias internacionales tiene gran impacto en la capacidad de innovación de la organización.
- **Nivel de preparación de la organización:** Las mejoras en el modelo de negocio planteado se desarrollan en base a la experiencia y formación interna ganada del equipo.
- **Capacidad de innovación de las gerencias:** Las gerencias están involucradas en los procesos de generación de ideas. Se propicia el intercambio de ideas a través de oficinas abiertas y coaching.

Baja Intensidad:

- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** La brecha tecnológica y de soporte en los mercados emergentes dificulta la implementación de ideas innovadoras.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: B. Operación
- Aspecto: B2 Organizacional
- Centralidad: 0.021
- Intermediación: 0.002
- Grado entrante: 4
- Grado saliente: 5
- Grado total: 9

En la Figura 26 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Capacidad de innovación de la institución. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

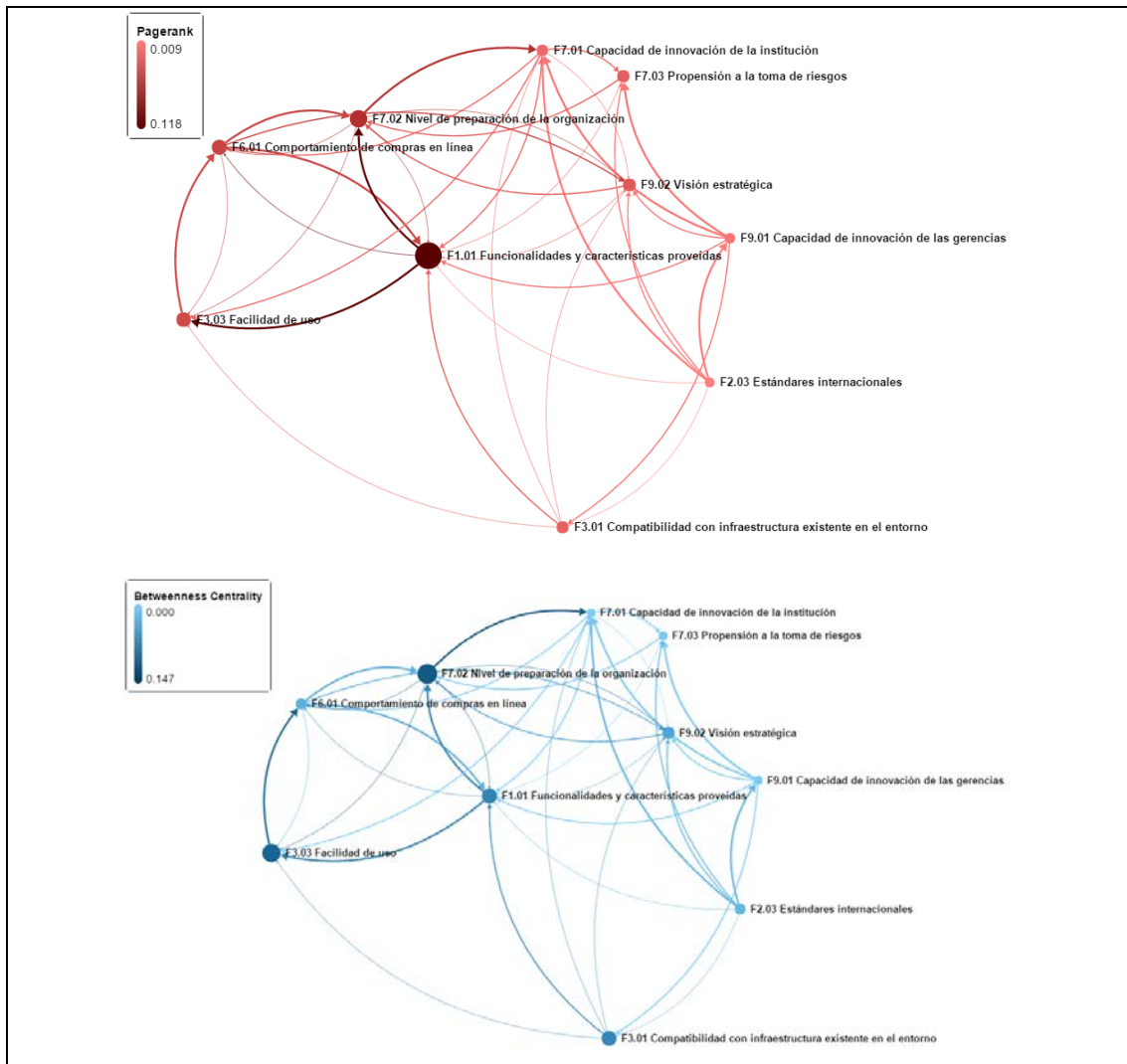


Figura 26. Gráfico de red: Capacidad de innovación de la institución

Relaciones de influencia del factor Nivel de preparación de la organización

Alta intensidad:

- **Capacidad de innovación de la institución:** Las mejoras en el modelo de negocio planteado se desarrollan en base a la experiencia y formación interna ganada del equipo.
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** La preparación y enfoque al cliente del personal de post-venta impactan en la calidad del servicio.

Moderada intensidad:

- **Segmentación del servicio:** Personal especializado en marketing digital para la identificación de segmentos y generación de campañas.

Baja Intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Las funcionalidades y características dependen de personal especializado. Específicamente en el área de diseño de experiencia del usuario.
- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** El avance de los recursos tecnológicos depende del nivel de preparación del personal técnico especializado para su adopción y gestión.
- **Facilidad de uso:** La facilidad de uso percibida por los usuarios en la utilización de la plataforma es sostenible únicamente si la organización tiene personal preparado. Particularmente en las áreas de operaciones y atención al cliente.
- **Evasión de la incertidumbre:** Las empresas de negocios electrónicos mantienen un nivel constante de preparación al personal. Se hace uso de espacios educativos formales e informales.
- **Alianzas clave:** La capacidad de gestionar recursos tecnológicos especializados permite a los negocios electrónicos ser tanto un canal de venta adicional como tercerizar toda la operación en línea de terceras empresas.
- **Comportamiento de compras en línea:** Preparación de campañas específicas influyen en el comportamiento del consumidor. La segmentación más marcada es por edad (25 a 40 años) y ubicación.
- **Visión estratégica:** El logro de los objetivos planteados se sostiene en la capacidad de la organización para la ejecución de soluciones tecnológicas.

Relaciones de dependencia del factor Nivel de preparación de la organización

Alta intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Funcionalidades específicas y complejas requieren una organización con un nivel de preparación especializada. Particularmente en las áreas de transacciones financieras electrónicas, marketing digital y multiplataforma. La diferenciación funcional de la organización requiere de adaptaciones basadas en la complejidad y variedad de las funcionalidades y características provistas.
- **Comportamiento de compras en línea:** Se requiere de áreas especializadas para medir e interpretar los datos de comportamiento del consumidor.

Moderada intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** Herramientas y recursos de TI específicos y complejos requieren una organización con un nivel de preparación especializada. Actualmente hay acceso a especialistas de forma local. La diferenciación funcional de la organización requiere de adaptaciones basadas en la complejidad y variedad de las herramientas y recursos de TI.
- **Políticas y regulaciones:** La organización requiere de personal preparado para cumplir con las políticas y regulaciones del sector. Especialmente las áreas de finanzas e impuestos. Áreas específicas son necesarias para el cumplimiento de las políticas y regulaciones. Especialmente las áreas de finanzas e impuestos.
- **Evasión de la incertidumbre:** Al no existir información o casos referentes a nivel local, es necesario la creación de áreas específicas para investigación del comportamiento del usuario y mercado.
- **Propensión a la toma de riesgos:** Las organizaciones aplican procesos para mitigar el riesgo. En especial para áreas administrativas se implementan niveles de aprobación diferenciados por jerarquía.
- **Visión estratégica:** La especialización de funciones en la organización se estructura en base a los objetivos estratégicos.

Baja Intensidad:

- **Complejidad:** Las áreas funcionales de la organización se definen considerando las diferentes especializaciones. Particularmente en las áreas técnicas y de marketing digital.
- **Competidores:** La aparición de competidores en negocios electrónicos en mercados emergentes, impulsan la formación de profesionales vinculados a la industria.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: B. Operación
- Aspecto: B2 Organizacional
- Centralidad: 0.059
- Intermediación: 0.108
- Grado entrante: 9
- Grado saliente: 10
- Grado total: 19

En la Figura 27 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Nivel de preparación de la organización. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

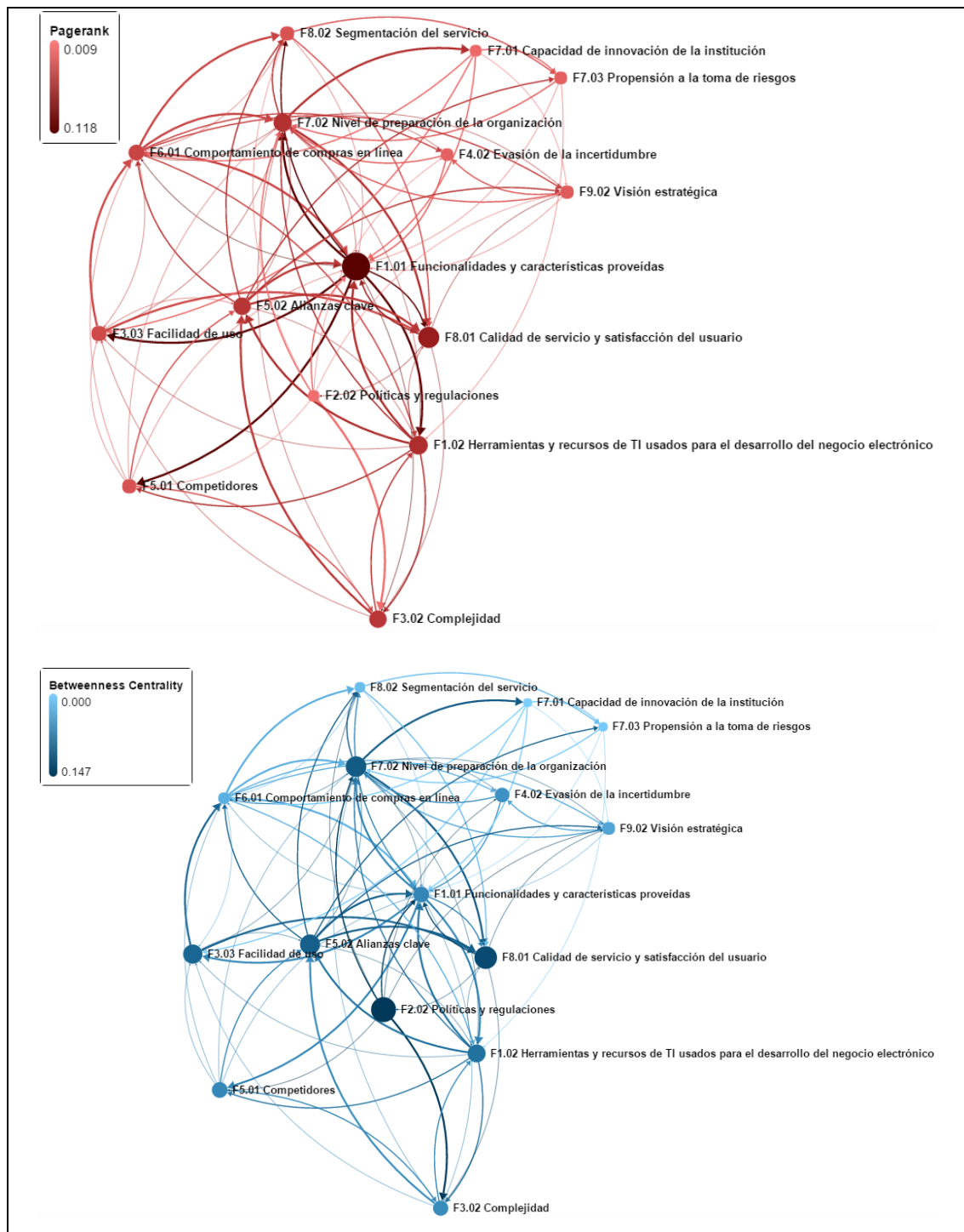


Figura 27. Gráfico de red: Nivel de preparación de la organización

Relaciones de influencia del factor Propensión a la toma de riesgos

Alta intensidad:

- **Toma de decisiones:** La toma de decisiones de las gerencias se da de forma intuitiva en función a la percepción de oportunidades. Conforme la organización se expande, la propensión al riesgo se reduce.

Moderada intensidad:

- **Nivel de preparación de la organización:** Las organizaciones aplican procesos para mitigar el riesgo. En especial para áreas administrativas se implementan niveles de aprobación diferenciados por jerarquía.

Baja Intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** La aversión al riesgo puede limitar la implementación de algunas funcionalidades
- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** La aversión al riesgo puede limitar la implementación de herramientas y recursos TI. Particularmente desde el punto de vista financiero

Relaciones de dependencia del factor Propensión a la toma de riesgos

Alta intensidad:

- **Capacidad de innovación de las gerencias:** Las gerencias, particularmente las ocupadas por los socios fundadores, tienen alta propensión a la toma de riesgos.

Moderada intensidad:

- **Estándares internacionales:** Monitorear las tendencias globales brinda un rumbo sobre el futuro tecnológico en los mercados emergentes.
- **Alianzas clave:** Siendo deficientes los servicios de soporte logístico en los mercados emergentes, alianzas específicas en este rubro disminuyen el riesgo inherente de esta actividad.
- **Capacidad de innovación de la institución:** La naturaleza innovadora de la organización en negocios electrónicos, particularmente en mercados

emergentes, tiene baja aversión al riesgo. En general, la edad de los miembros de la organización es en promedio baja.

- **Segmentación del servicio:** La dirección de campañas específicas por género tiene buenos resultados en los negocios electrónicos. La segmentación ayuda a reducir los riesgos.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: B. Operación
- Aspecto: B2 Organizacional
- Centralidad: 0.027
- Intermediación: 0.006
- Grado entrante: 5
- Grado saliente: 4
- Grado total: 9

En la Figura 28 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Propensión a la toma de riesgos. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

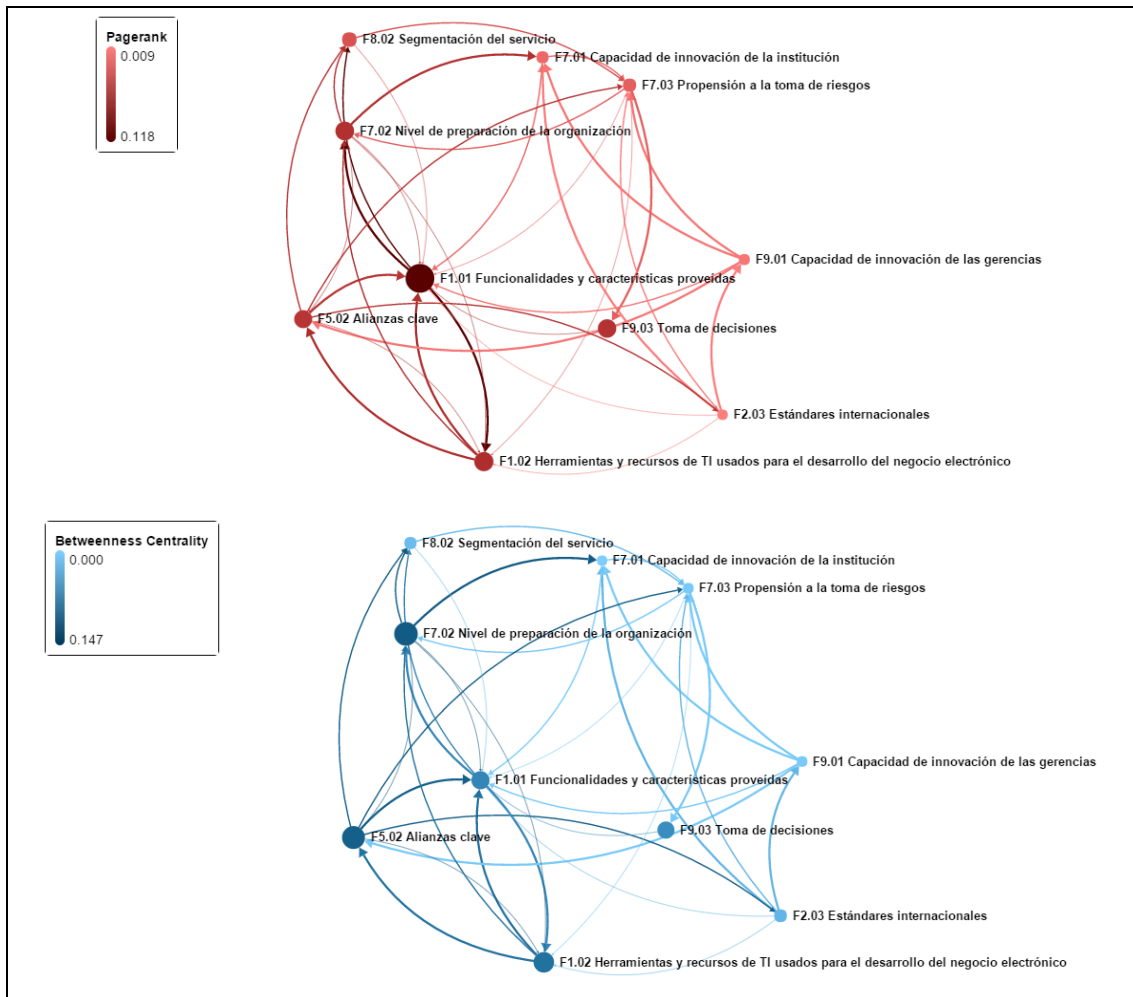


Figura 28. Gráfico de red: Propensión a la toma de riesgos

Relaciones de influencia del factor Calidad de servicio y satisfacción del usuario

Alta intensidad:

- **Actitudes de clientes y consumidores:** Sólidos servicios de post-venta gestionan las quejas y reclamos a fin de guiar las actitudes de los usuarios.

Moderada intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Los resultados de la calidad del servicio medidos con herramientas en línea (valoraciones y encuestas de satisfacción) son utilizados para modificar o redefinir las funcionalidades y características de la aplicación. Los indicadores obtenidos en las mediciones de satisfacción del usuario, permiten la eliminación, modificación y ampliación de funcionalidades y características en el negocio electrónico.
- **Confianza:** Los casos de insatisfacción del usuario por mala calidad del servicio, que no son adecuadamente tratados, suelen escalar y viralizarse rápidamente afectando la confianza generalizada de la comunidad de usuarios.

Baja Intensidad:

- **Políticas y regulaciones:** La insatisfacción del usuario repercute fuerte y rápidamente al viralizarse en la red. Esta reacción exponencial es considerada para la generación y actualización de políticas y regulaciones
- **Complejidad:** Complicaciones en el reclutamiento local de recursos especializados para las áreas de marketing electrónico y finanzas, son un reto. Especialmente se requiere profesionales con experiencia internacional.
- **Visión estratégica:** Los resultados de la medición de la calidad del servicio son considerados en el proceso de planeamiento estratégico
- **Toma de decisiones:** Los resultados de la medición de la calidad del servicio requeridos para la toma de decisiones operativas.

Relaciones de dependencia del factor Calidad de servicio y satisfacción del usuario

Alta intensidad:

- **Facilidad de uso:** Los criterios de facilidad de uso se reflejan directamente en los rankings y valoraciones de calidad. Valoración con la transacción y posición en las tiendas de descargas de las diferentes plataformas son los indicadores utilizados.
- **Utilidad:** La utilidad percibida se ve reflejada en los indicadores como el de número de descargas de la aplicación en la tienda virtual, tasa de retorno, transacciones por usuario, etc.
- **Alianzas clave:** Si los actores de la cadena de valor no cumplen con el servicio requerido, la calidad del servicio del negocio electrónico se ve directamente afectada.
- **Nivel de preparación de la organización:** La preparación y enfoque al cliente del personal de post-venta impactan en la calidad del servicio.

Moderada intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** La valoración de la calidad del servicio depende moderadamente de las funcionalidades y las características de la aplicación. Un buen resultado en las encuestas de satisfacción inmediatamente posterior a la transacción es un buen indicador de la percepción del usuario frente a la plataforma. La valoración de la calidad del servicio depende moderadamente de las funcionalidades y las características de la aplicación. Un buen resultado en las encuestas de satisfacción inmediatamente posterior a la transacción es un buen indicador de la percepción del usuario frente a la plataforma.
- **Confianza:** La desconfianza de los usuarios en mercados emergentes, no permite que se complete la experiencia integral del negocio electrónico, por lo cual la satisfacción del usuario no es completa.
- **Segmentación del servicio:** La personalización de campañas a los diferentes segmentos influye en la calidad percibida.

Baja Intensidad:

- **Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico:** La integridad y disponibilidad de las herramientas y recursos

de TI impactan la calidad del servicio. La disponibilidad de herramientas y recursos actualmente es amplia y diversa.

- **Toma de decisiones:** Se requiere una rápida toma de decisiones para gestionar los niveles de satisfacción del usuario.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: B. Operación
- Aspecto: B3 Evaluación de servicio
- Centralidad: 0.076
- Intermediación: 0.127
- Grado entrante: 9
- Grado saliente: 7
- Grado total: 16

En la Figura 29 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Calidad de servicio y satisfacción del usuario. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

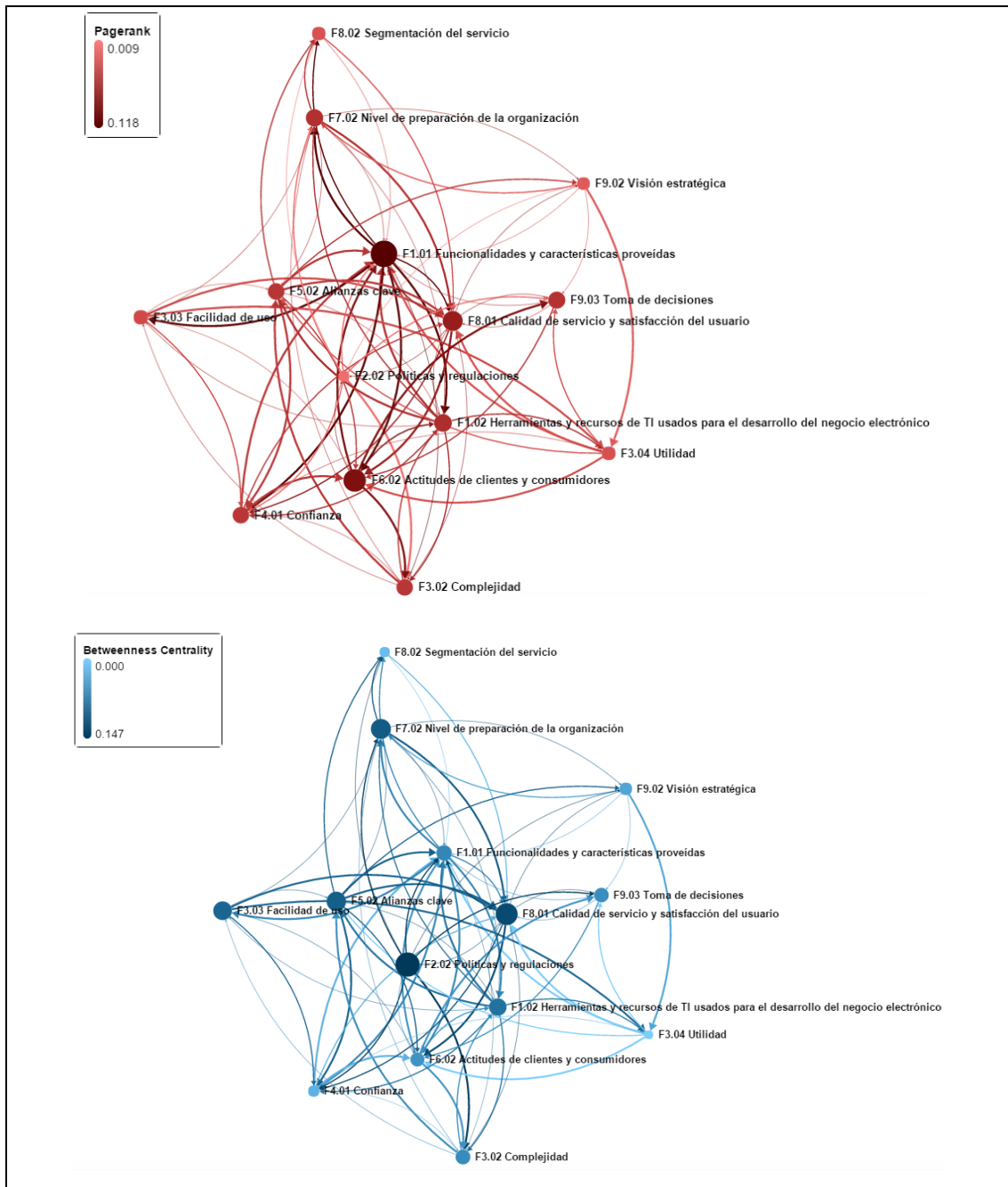


Figura 29. Gráfico de red: Calidad de servicio y satisfacción del usuario

Relaciones de influencia del factor Segmentación del servicio

Moderada intensidad:

- **Propensión a la toma de riesgos:** La dirección de campañas específicas por género tiene buenos resultados en los negocios electrónicos. La segmentación ayuda a reducir los riesgos.
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** La personalización de campañas a los diferentes segmentos influye en la calidad percibida.

Baja Intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Los diferentes criterios de segmentación de mercado impulsan el planteamiento de funcionalidades y características específicas para cada segmento. Por ejemplo, se realizan campañas diferenciadas por género a través de envíos de correos personalizados.
- **Comportamiento de compras en línea:** Las campañas segmentadas impactan en el comportamiento del usuario.

Relaciones de dependencia del factor Segmentación del servicio

Alta intensidad:

- **Comportamiento de compras en línea:** La diferencia en el comportamiento de usuarios hombres y mujeres es pronunciado.

Moderada intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** Las funcionalidades y características provistas favorecen la adopción del modelo por parte de los diferentes usuarios. Incluso, potenciales competidores optan por delegar el segmento de negocio electrónico convirtiéndose en socios comerciales.
- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** Para negocios electrónicos que involucran transacciones de bienes físicos, las limitaciones de infraestructura y servicios de soporte de los mercados emergentes, limitan el alcance a nivel geográfico.
- **Alianzas clave:** Acuerdos con entidades bancarias permiten generar campañas puntuales para sus clientes.

- **Nivel de preparación de la organización:** Personal especializado en marketing digital para la identificación de segmentos y generación de campañas.

Baja Intensidad:

- **Políticas y regulaciones:** En el manejo de sus datos personales.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: B. Operación
- Aspecto: B3 Evaluación de servicio
- Centralidad: 0.035
- Intermediación: 0.017
- Grado entrante: 6
- Grado saliente: 4
- Grado total: 10

En la Figura 30 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Segmentación del servicio. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

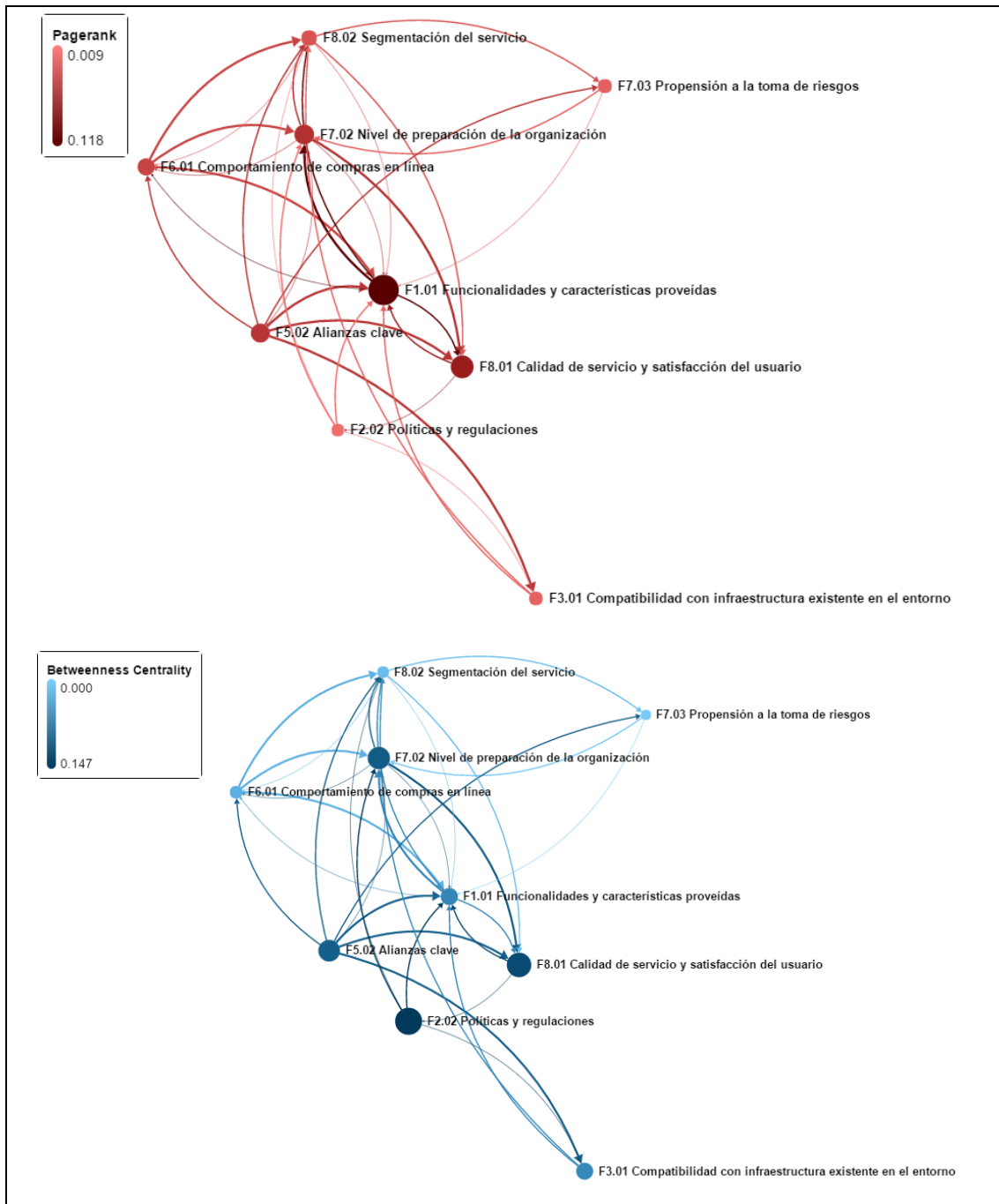


Figura 30. Gráfico de red: Segmentación del servicio

Relaciones de influencia del factor Capacidad de innovación de las gerencias

Alta intensidad:

- **Alianzas clave:** La mayoría de alianzas se basan en los beneficios obtenidos por las capacidades tecnológicas a las cuales tienen acceso a través del negocio electrónico. Una gerencia altamente vinculada a la industria tecnológica impulsa la generación de alianzas.
- **Capacidad de innovación de la institución:** Las gerencias están involucradas en los procesos de generación de ideas. Se propicia el intercambio de ideas a través de oficinas abiertas y coaching.
- **Propensión a la toma de riesgos:** Las gerencias, particularmente las ocupadas por los socios fundadores, tienen alta propensión a la toma de riesgos.

Moderada intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** La capacidad de innovación de las gerencias incide en las funcionalidades y características del negocio electrónico cuando estas están a cargo de los socios fundadores
- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** La capacidad de innovación de los fundadores contrarrestar las brechas existentes en la tecnología. Busca constantemente formas diferentes de resolver los problemas.
- **Complejidad:** El conocimiento técnico de la gerencia y su vinculación con la industria de los negocios electrónico reduce la complejidad. En mercados emergentes, las redes de contacto de las gerencias son también vitales.
- **Utilidad:** La utilidad es planteada por los fundadores.
- **Evasión de la incertidumbre:** El conocimiento técnico de la gerencia y su vinculación con la industria de los negocios electrónico reduce la incertidumbre. En mercados emergentes, las redes de contacto de las gerencias son también vitales.
- **Visión estratégica:** Los objetivos a largo plazo deben estar alineados a la propuesta de valor planteada para el negocio electrónico.

Relaciones de dependencia del factor Capacidad de innovación de las gerencias

Alta intensidad:

- **Estándares internacionales:** El contacto con experiencias en el extranjero es vital para mantener activo el espíritu innovador de las gerencias.

Moderada intensidad:

- **Evasión de la incertidumbre:** La falta de cultura de compras en línea en los mercados emergentes, limita la introducción de negocios electrónicos. La gerencia debe planificar el ingreso del modelo electrónico de forma incremental (poco a poco).

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: B. Operación
- Aspecto: B4 Gerencial
- Centralidad: 0.014
- Intermediación: 0.005
- Grado entrante: 2
- Grado saliente: 9
- Grado total: 11

En la Figura 31 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Capacidad de innovación de las gerencias. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

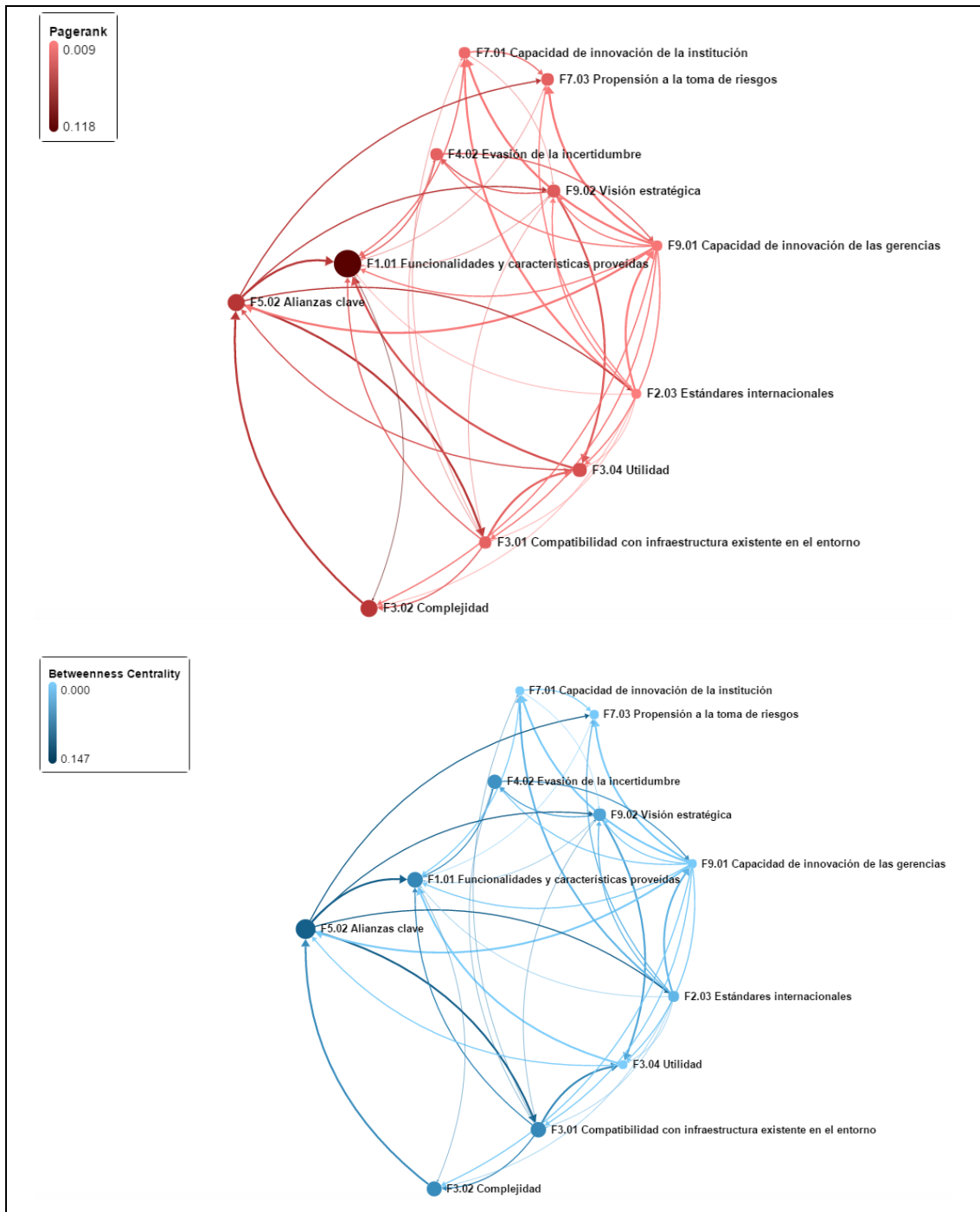


Figura 31. Gráfico de red: Capacidad de innovación de las gerencias

Relaciones de influencia del factor Visión estratégica

Alta intensidad:

- **Utilidad:** Las gerencias extienden la utilidad del negocio electrónico aplicándola a otras necesidades.

Moderada intensidad:

- **Evasión de la incertidumbre:** La presencia de directores consejeros de trayectoria reconocida en el entorno empresarial, reduce la incertidumbre en el desarrollo de negocios electrónicos. Es necesario la utilización de herramientas para la planificación y seguimiento de los objetivos
- **Nivel de preparación de la organización:** La especialización de funciones en la organización se estructura en base a los objetivos estratégicos.

Baja Intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** La visión estratégica define los objetivos de del negocio electrónico. Para lograr dichos objetivos se determinan las funcionalidades y características a ofrecer.
- **Toma de decisiones:** Las decisiones se alinean a los objetivos planteados.

Relaciones de dependencia del factor Visión estratégica

Moderada intensidad:

- **Estándares internacionales:** Los estándares internacionales aportan en la definición de objetivos a largo plazo.
- **Alianzas clave:** El hecho de contar con el soporte de incubadoras privadas y públicas impulsa la correcta planificación de objetivos. El acceso a asesores y consejeros vinculados a la industria en donde el negocio electrónico operará, facilitan la consecución de los objetivos.
- **Comportamiento de compras en línea:** Las tendencias en el comportamiento de compra de los usuarios aportan en la definición de objetivos a largo plazo.
- **Capacidad de innovación de las gerencias:** Los objetivos a largo plazo deben estar alineados a la propuesta de valor planteada para el negocio electrónico.

Baja Intensidad:

- **Políticas y regulaciones:** Las políticas y regulaciones son tomadas en cuenta en la planificación y planeamiento estratégico de la empresa.
- **Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno:** La brecha existente es un aspecto a considerar en la planificación estratégica de la organización
- **Capacidad de innovación de la institución:** El logro de los objetivos planteados se sostiene en la capacidad de la organización para la generación de ideas espontaneas.
- **Nivel de preparación de la organización:** El logro de los objetivos planteados se sostiene en la capacidad de la organización para la ejecución de soluciones tecnológicas.
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** Los resultados de la medición de la calidad del servicio son considerados en el proceso de planeamiento estratégico

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: B. Operación
- Aspecto: B4 Gerencial
- Centralidad: 0.030
- Intermediación: 0.037
- Grado entrante: 9
- Grado saliente: 5
- Grado total: 14

En la Figura 32 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Visión estratégica. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

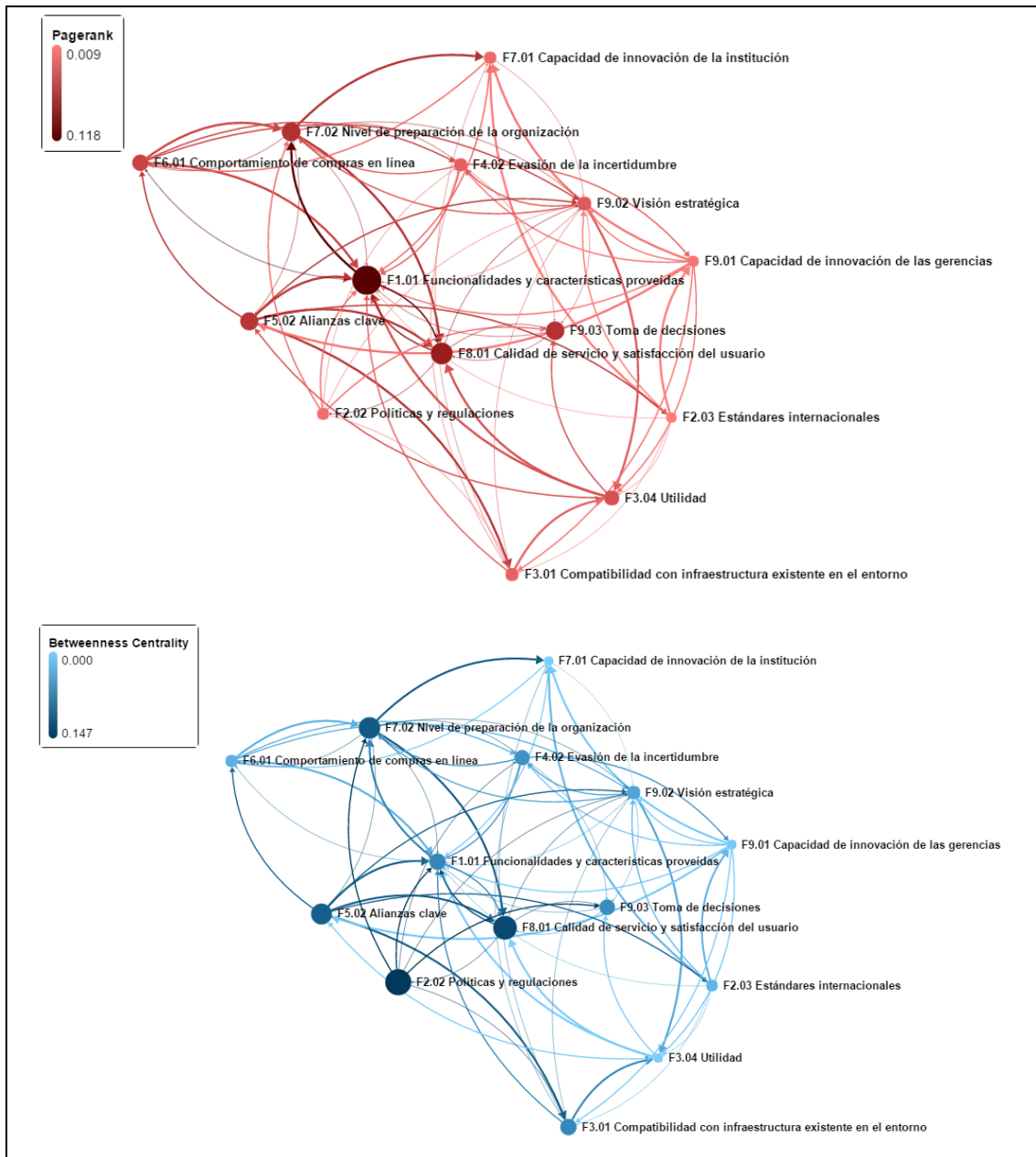


Figura 32. Gráfico de red: Visión estratégica

Relaciones de influencia del factor Toma de decisiones

Moderada intensidad:

- **Actitudes de clientes y consumidores:** Las decisiones rápidas son necesarias para mantener una actitud positiva de los usuarios. La falta de ello, puede generar una viralización de una mala valoración.

Baja Intensidad:

- **Funcionalidades y características proveídas:** La toma de decisiones debe ejecutarse de forma rápida y reactiva a los cambios a fin de adaptar las funcionalidades y características.
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** Se requiere una rápida toma de decisiones para gestionar los niveles de satisfacción del usuario.

Relaciones de dependencia del factor Toma de decisiones

Alta intensidad:

- **Actitudes de clientes y consumidores:** La toma de decisiones se basa en gran medida en las actitudes de los usuarios. Se utilizan herramientas avanzadas para el monitoreo de indicadores en tiempo real.
- **Propensión a la toma de riesgos:** La toma de decisiones de las gerencias se da de forma intuitiva en función a la percepción de oportunidades. Conforme la organización se expande, la propensión al riesgo se reduce.

Moderada intensidad:

- **Políticas y regulaciones:** Los cambios en las políticas y regulaciones requieren de flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones. En mercados emergentes la capacidad para adaptarse es muy importante.
- **Utilidad:** La propuesta de valor del negocio electrónico es el centro de la toma de decisiones. La gerencia debe tener capacidad reactiva para prestar siempre la utilidad prometida.
- **Competidores:** La aparición de competencia puede forzar cambios tanto superficiales (funciones y estética) como sustanciales (alternativas al pago electrónico).

Baja Intensidad:

- **Evasión de la incertidumbre:** Al tener información limitada, se presentan diferencias en los resultados planeados. La gerencia debe tener la capacidad de reaccionar a estos cambios rápidamente.
- **Calidad de servicio y satisfacción del usuario:** Los resultados de la medición de la calidad del servicio son requeridos para la toma de decisiones operativas.
- **Visión estratégica:** Las decisiones se alinean a los objetivos planteados.

Considerando dichas relaciones, la red particular del factor presenta la siguiente información y métricas:

- Fase: B. Operación
- Aspecto: B4 Gerencial
- Centralidad: 0.058
- Intermediación: 0.057
- Grado entrante: 8
- Grado saliente: 3
- Grado total: 11

En la Figura 33 se observan las relaciones de influencia y dependencia del factor Toma de decisiones. Asimismo, se resalta el grado de centralidad (Pagerank) e intermediación del factor y sus relaciones.

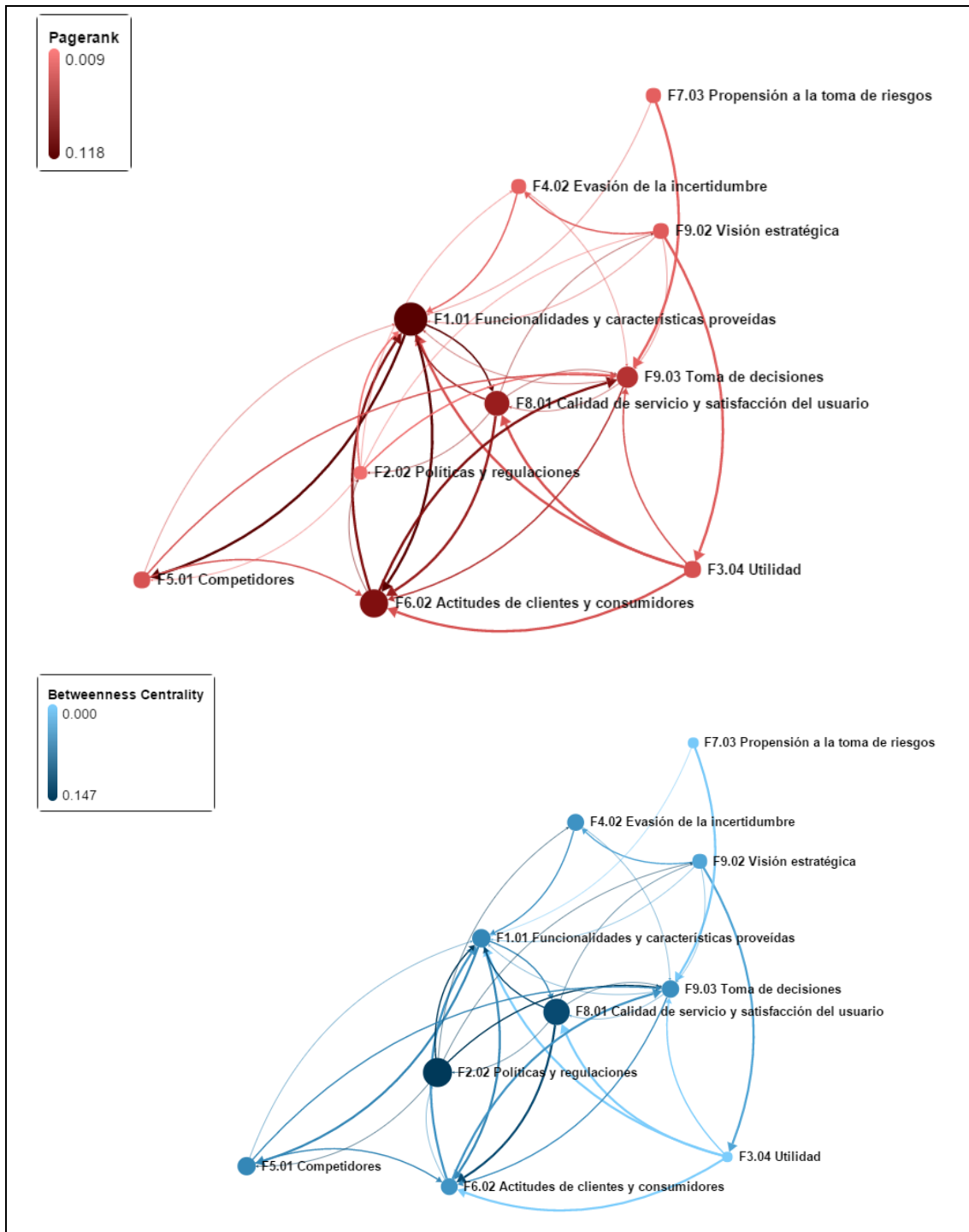


Figura 33. Gráfico de red: Toma de decisiones

En la Tabla 8 se presenta el número total de relaciones y las medidas de centralidad e intermediación para cada uno de los factores de la red global.

Tabla 8. Métricas de la red global de factores

Fase	Aspecto	Factor	Grado Total <i>(Tamaño de la circunferencia)</i>	Centralidad	Intermediación
A. Implementación	A1 Diseño y desarrollo	F1.01 Funcionalidades y características proveídas	29	0.118	0.065
		F1.02 Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico	19	0.062	0.084
	A2 Política pública	F2.01 Derechos de propiedad	4	0.009	0.000
		F2.02 Políticas y regulaciones	13	0.019	0.147
		F2.03 Estándares internacionales	12	0.010	0.022
	A3 Tecnológico	F3.01 Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno	18	0.025	0.063
		F3.02 Complejidad	14	0.054	0.060
		F3.03 Facilidad de uso	14	0.040	0.096
		F3.04 Utilidad	12	0.036	0.003
	A4 Cultura	F4.01 Confianza	16	0.054	0.026
		F4.02 Evasión de la incertidumbre	11	0.026	0.054
	A5 Entorno	F5.01 Competidores	17	0.035	0.064
		F5.02 Alianzas clave	19	0.055	0.103
B. Operación	B1 Comportamiento de usuario	F6.01 Comportamiento de compras en línea	16	0.045	0.027
		F6.02 Actitudes de clientes y consumidores	15	0.092	0.053
	B2 Organizacional	F7.01 Capacidad de innovación de la institución	9	0.021	0.002
		F7.02 Nivel de preparación de la organización	19	0.059	0.108
		F7.03 Propensión a la toma de riesgos	9	0.027	0.006
	B3 Evaluación de servicio	F8.01 Calidad de servicio y satisfacción del usuario	16	0.076	0.127
		F8.02 Segmentación del servicio	10	0.035	0.017
	B4 Gerencial	F9.01 Capacidad de innovación de las gerencias	11	0.014	0.005
		F9.02 Visión estratégica	14	0.030	0.037
		F9.03 Toma de decisiones	11	0.058	0.057

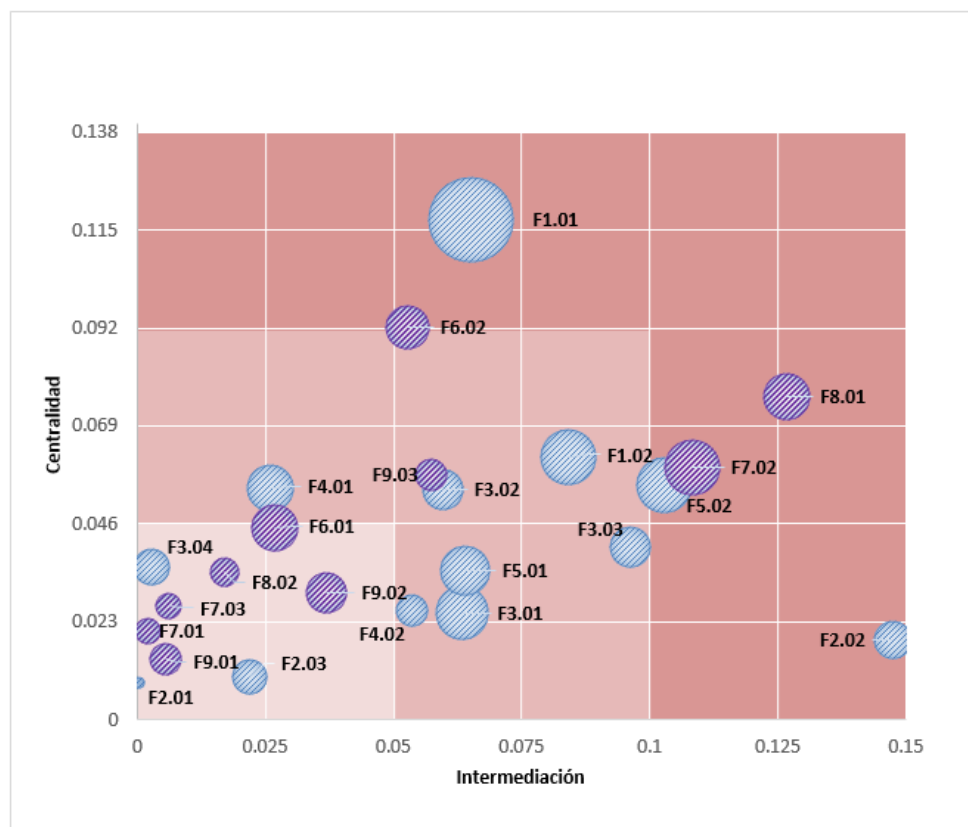
Con el fin de identificar cuáles son los factores más relevantes en base a la combinación de las medidas de centralidad e intermediación, en la Figura 34 se plantean tres (3) áreas diferentes a partir de las medidas más alto presente en la red. Entonces, los factores cuyas medidas estén en el tercio superior, son los factores considerados como más relevantes.

De la Figura 34 se indica que seis (6) factores se ubican en el área de alta relevancia al analizar la red de forma global, siendo estos: Funcionalidades y características provistas, Políticas y regulaciones, Alianzas clave, Actitudes de clientes y consumidores, Nivel de preparación de la organización y Calidad de servicio y satisfacción del usuario.

Si bien se ha identificado los factores más relevantes en el análisis la red global, nos parece importante también incorporar el análisis de la red específica para cada una de las fases del desarrollo de negocios electrónicos a fin de verificar los resultados previos y ajustarlos según corresponda.

En ese sentido, se extrajo de la Matriz Relacional Global la porción de datos que corresponde a cada una de las fases y se crearon dos (2) matrices independientes. Una para la fase de implementación y otra para la fase de operación.

Además, se profundizó en el análisis de las relaciones, incorporando nueva información y realizando ajustes en las matrices de relaciones en función del aporte recibido en la entrevista con el experto, cuyas ideas fueron también sintetizadas (ver Anexo 03).



Leyenda

Código	Factor
F1.01	Funcionalidades y características proveídas
F1.02	Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico
F2.01	Derechos de propiedad
F2.02	Políticas y regulaciones
F2.03	Estándares internacionales
F3.01	Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno
F3.02	Complejidad
F3.03	Facilidad de uso
F3.04	Utilidad
F4.01	Confianza
F4.02	Evasión de la incertidumbre
F5.01	Competidores
F5.02	Alianzas clave
F6.01	Comportamiento de compras en línea
F6.02	Actitudes de clientes y consumidores
F7.01	Capacidad de innovación de la institución
F7.02	Nivel de preparación de la organización
F7.03	Propensión a la toma de riesgos
F8.01	Calidad de servicio y satisfacción del usuario
F8.02	Segmentación del servicio
F9.01	Capacidad de innovación de las gerencias
F9.02	Visión estratégica
F9.03	Toma de decisiones

Figura 34. Grado de importancia de los factores según análisis global

2. Análisis de la fase de implementación

La Matriz Relacional de la Fase de Implementación mostrada en la Tabla 10 está compuesta de trece (13) factores que fueron cruzados entre sí a fin de verificar el grado de influencia y el grado de dependencia que podían tener entre ellos. Acorde a la información de la Tabla 9, de un total de ciento cincuenta y seis (156) posibles relaciones, se identificaron sesenta y cuatro (64) relaciones efectivas.

Tabla 9. Información de la red de factores de la fase de implementación

Información	
Nodos	13
Relaciones	64
Promedio de relaciones	9.84

Del total de relaciones identificadas, veintitrés (23) son de baja intensidad, veintidós (22) de moderada intensidad y diecinueve (19) de alta intensidad.

Tabla 10. Matriz relacional de factores de la fase de implementación

Aspectos	Indicadores	Factores												
		F1.01 Funcionalidades y características proveídas	F1.02 Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio	F2.01 Derechos de propiedad	F2.02 Políticas y regulaciones	F2.03 Estándares internacionales	F3.01 Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno	F3.02 Complejidad	F3.03 Facilidad de uso	F3.04 Utilidad	F4.01 Confianza	F4.02 Evasión de la incertidumbre	F5.01 Competidores	F5.02 Alianzas clave
A1 Diseño y desarrollo	F1.01 Funcionalidades y características proveídas		3					1	3		3		3	
	F1.02 Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico	3					2	2	1	2	2		2	3
A2 Política pública	F2.01 Derechos de propiedad												1	2
	F2.02 Políticas y regulaciones	2		2			1	3			2	2	1	
	F2.03 Estándares internacionales	1	1	1			1	1		1			1	
A3 Tecnológico	F3.01 Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno	2	3					2	1	3	2	1	1	
	F3.02 Complejidad		3						1					3
	F3.03 Facilidad de uso									3	2			1
	F3.04 Utilidad	3									2			2
A4 Cultura	F4.01 Confianza	3						1		1		1	2	3
	F4.02 Evasión de la incertidumbre	2												
A5 Entorno	F5.01 Competidores	1					3	2	1		2			2
	F5.02 Alianzas clave	3	1			2	3				3			

La Figura 35 permite identificar, a través del tamaño y color de los nodos, el grado de centralidad de los factores. Por ejemplo, se observa claramente que el factor Funcionalidades y características provistas tiene el mayor grado de centralidad en la red. Esto significa que este nodo está relacionado con otros factores que también tienen un alto grado de centralidad por sí mismos. Por lo tanto, mientras mejor relacionados estén los nodos vecinos, mayor será el grado de centralidad de un nodo en particular.

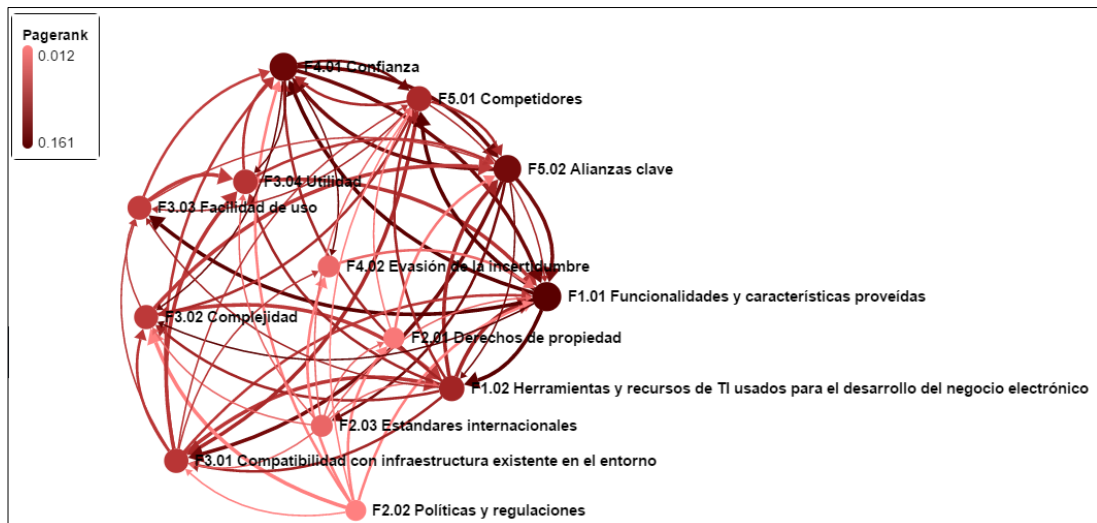


Figura 35. Red de factores de la fase de implementación según centralidad

La Figura 36 permite identificar, a través del tamaño y color de los nodos, el grado de intermediación de los factores. Por ejemplo, se observa que el factor Alianzas clave tiene un alto grado de intermediación en la red. Esto significa que este nodo funciona como puente eficiente para la interconexión de otros factores en la red.

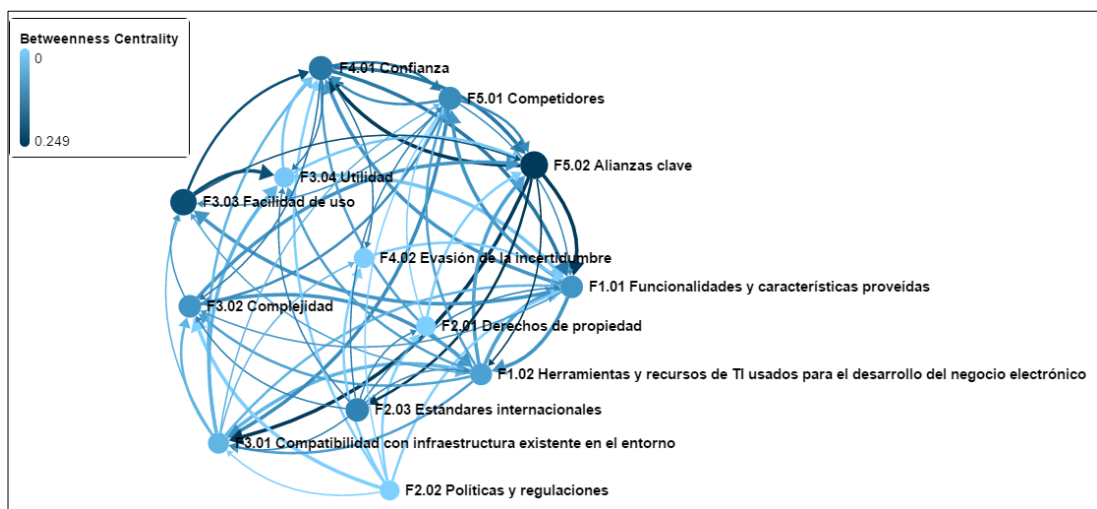


Figura 36. Red de factores de la fase de implementación según intermediación

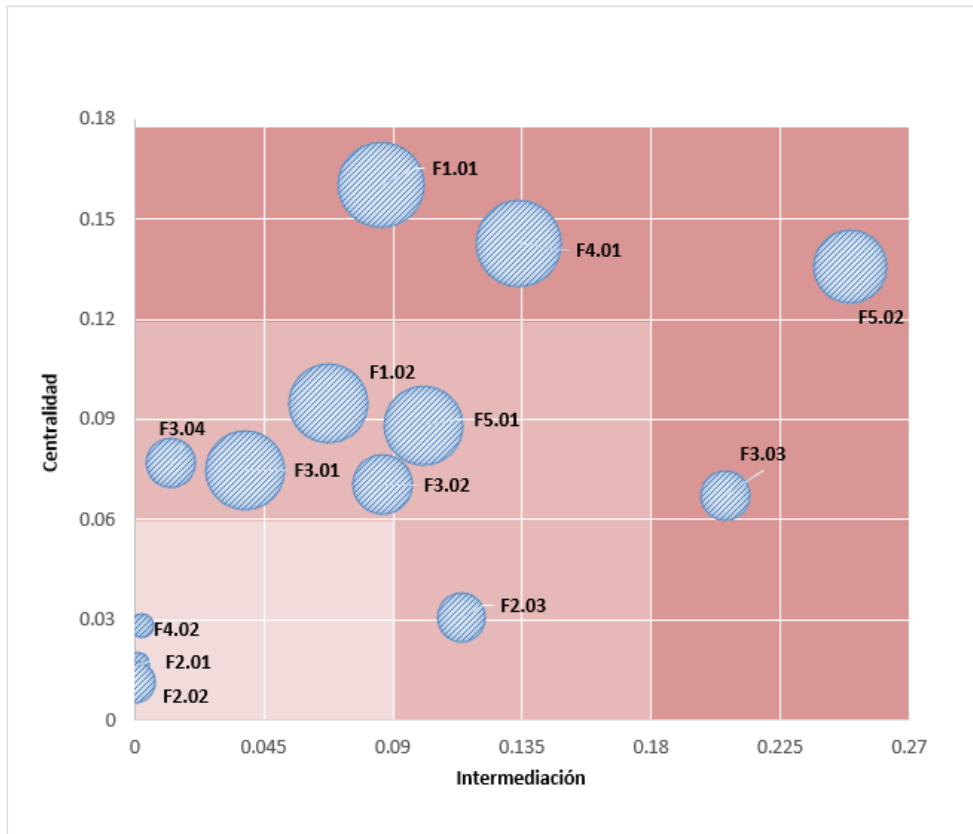
En la Tabla 11 se presenta el número total de relaciones y las medidas de centralidad e intermediación para cada uno de los factores de la red de la fase de Implementación.

Tabla 11. Métricas de la red de factores de la fase de implementación

Aspecto	Factor	Intermediación	Centralidad	Grado Total <i>(Tamaño de la circunferencia)</i>
A1 Diseño y desarrollo	F1.01 Funcionalidades y características proveídas	0.086	0.161	14
	F1.02 Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico	0.067	0.095	13
A2 Política pública	F2.01 Derechos de propiedad	0.001	0.017	4
	F2.02 Políticas y regulaciones	0.000	0.012	7
	F2.03 Estándares internacionales	0.114	0.031	8
A3 Tecnológico	F3.01 Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno	0.038	0.075	13
	F3.02 Complejidad	0.086	0.071	10
	F3.03 Facilidad de uso	0.206	0.067	8
	F3.04 Utilidad	0.012	0.077	8
A4 Cultura	F4.01 Confianza	0.134	0.143	14
	F4.02 Evasión de la incertidumbre	0.003	0.028	4
A5 Entorno	F5.01 Competidores	0.101	0.088	13
	F5.02 Alianzas clave	0.249	0.136	12

Con el fin de identificar cuáles son los factores más relevantes en base a la combinación de las medidas de centralidad e intermediación, en la Figura 37 se plantea tres (3) áreas diferentes a partir de las medidas más alto presente en la red. Entonces, los factores cuyas medidas estén en el tercio superior, son los factores considerados como más relevantes.

De la Figura 37 anterior se indica que cuatro (4) factores se ubican en el área de alta relevancia al analizar la red de la Fase de Implementación, siendo estos: Funcionalidades y características provistas, Facilidad de uso Confianza y Alianzas clave.



Leyenda

Código	Factor
F1.01	Funcionalidades y características proveídas
F1.02	Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico
F2.01	Derechos de propiedad
F2.02	Políticas y regulaciones
F2.03	Estándares internacionales
F3.01	Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno
F3.02	Complejidad
F3.03	Facilidad de uso
F3.04	Utilidad
F4.01	Confianza
F4.02	Evasión de la incertidumbre
F5.01	Competidores
F5.02	Alianzas clave
F6.01	Comportamiento de compras en línea
F6.02	Actitudes de clientes y consumidores
F7.01	Capacidad de innovación de la institución
F7.02	Nivel de preparación de la organización
F7.03	Propensión a la toma de riesgos
F8.01	Calidad de servicio y satisfacción del usuario
F8.02	Segmentación del servicio
F9.01	Capacidad de innovación de las gerencias
F9.02	Visión estratégica
F9.03	Toma de decisiones

Figura 37. Grado de importancia de los factores de la fase de implementación

3. Análisis de la fase de operación

La Matriz Relacional de la Fase de Operación mostrada en la Tabla 13 está compuesta de diez (10) factores que fueron cruzados entre sí a fin de verificar el grado de influencia y el grado de dependencia que podían tener entre ellos. Acorde

a la información de la Tabla 12 de un total de noventa (90) posibles relaciones, se identificaron treinta (30) relaciones efectivas.

Tabla 12. Información de la red de factores de la fase de operación

Información	
Nodos	10
Relaciones	30
Promedio de relaciones	6

Del total de relaciones identificadas, siete (7) son de baja intensidad, once (11) de moderada intensidad y doce (12) de alta intensidad.

Tabla 13. Matriz relacional de factores de la fase de operación

Aspectos	Indicadores	Indicadores									
		F6.01 Comportamiento de compras en línea	F6.02 Actitudes de clientes y consumidores	F7.01 Capacidad de innovación de la institución	F7.02 Nivel de preparación de la organización	F7.03 Propensión a la toma de riesgos	F8.01 Calidad de servicio y satisfacción del usuario	F8.02 Segmentación del servicio	F9.01 Capacidad de innovación de las gerencias	F9.02 Visión estratégica	F9.03 Toma de decisiones
B1 Comportamiento de usuario	F6.01 Comportamiento de compras en línea	3			3			3		2	
	F6.02 Actitudes de clientes y consumidores										3
B2 Organizacional	F7.01 Capacidad de innovación de la institución	2				2				1	
	F7.02 Nivel de preparación de la organización	1		3			3	2	3	1	
	F7.03 Propensión a la toma de riesgos				2						3
B3 Evaluación de servicio	F8.01 Calidad de servicio y satisfacción del usuario		3							1	1
	F8.02 Segmentación del servicio	2				2	2				
B4 Gerencial	F9.01 Capacidad de innovación de las gerencias			3	1	3				2	
	F9.02 Visión estratégica				2						3
	F9.03 Toma de decisiones		2				1				

La Figura 38 permite identificar, a través del tamaño y color de los nodos, el grado de centralidad de los factores. Por ejemplo, se observa que los factores Actitudes de clientes y consumidores Políticas y regulaciones y Toma de decisiones de la gerencia tienen un alto grado de centralidad en la red. Esto significa que estos

los nodos están relacionados con otros factores que también tienen un alto grado de centralidad por sí mismos. Por lo tanto, mientras mejor relacionados estén los nodos vecinos, mayor será el grado de centralidad de un nodo en particular.

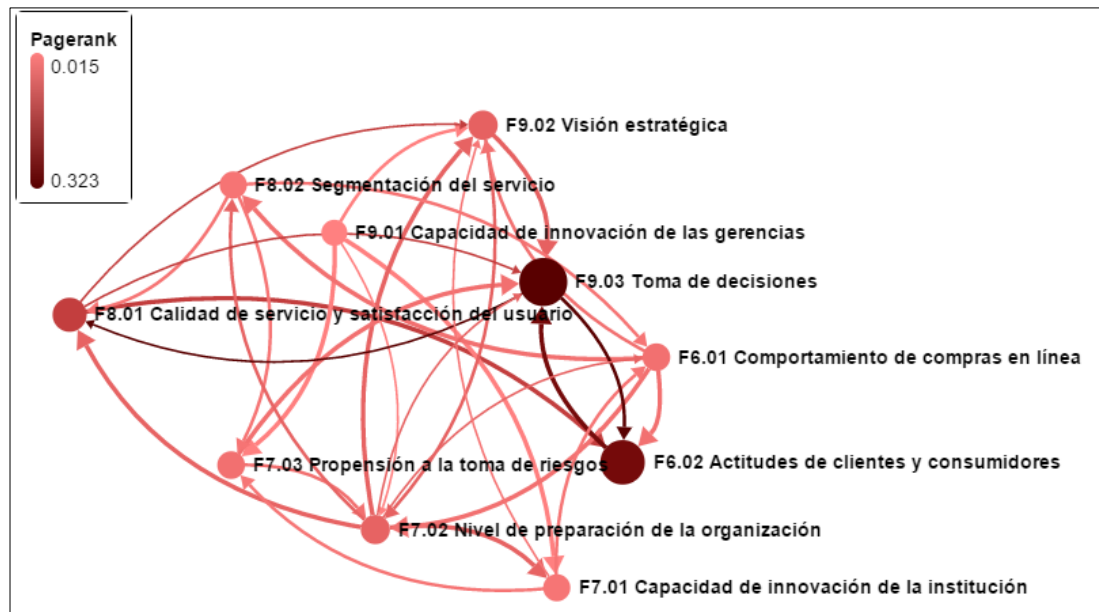


Figura 38. Red de factores de la fase de operación según centralidad

La Figura 39 permite identificar, a través del tamaño y color de los nodos, el grado de intermediación de los factores. Por ejemplo, se observa que el factor Nivel de preparación de la organización tiene un alto grado de intermediación en la red. Esto significa que este nodo funciona como puente eficiente para la interconexión de otros factores en la red.

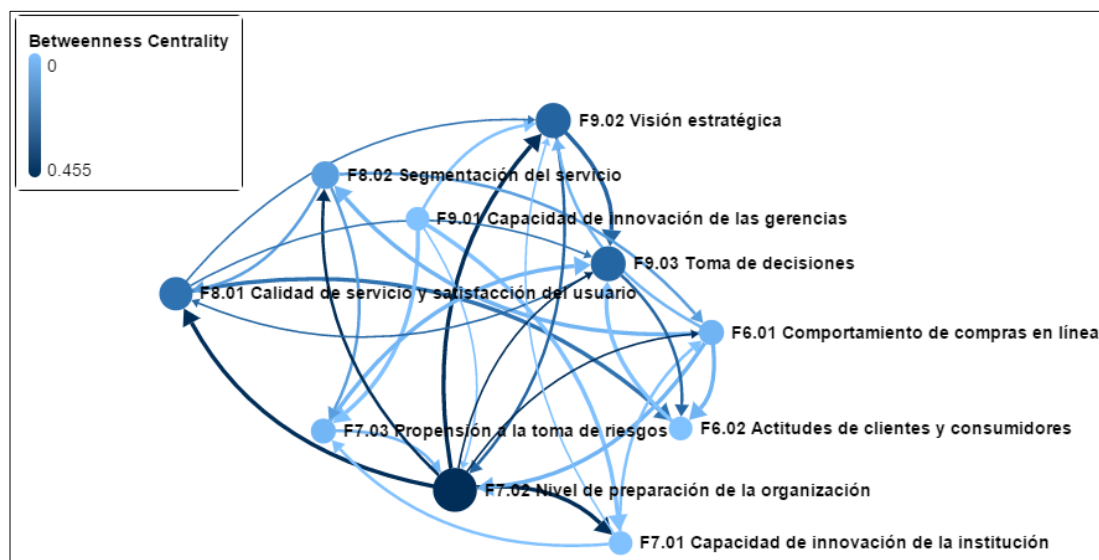


Figura 39. Red de factores de la fase de operación según intermediación

En la Tabla 14 se presenta el número total de relaciones y las medidas de centralidad e intermediación para cada uno de los factores de la red de la fase de Operación.

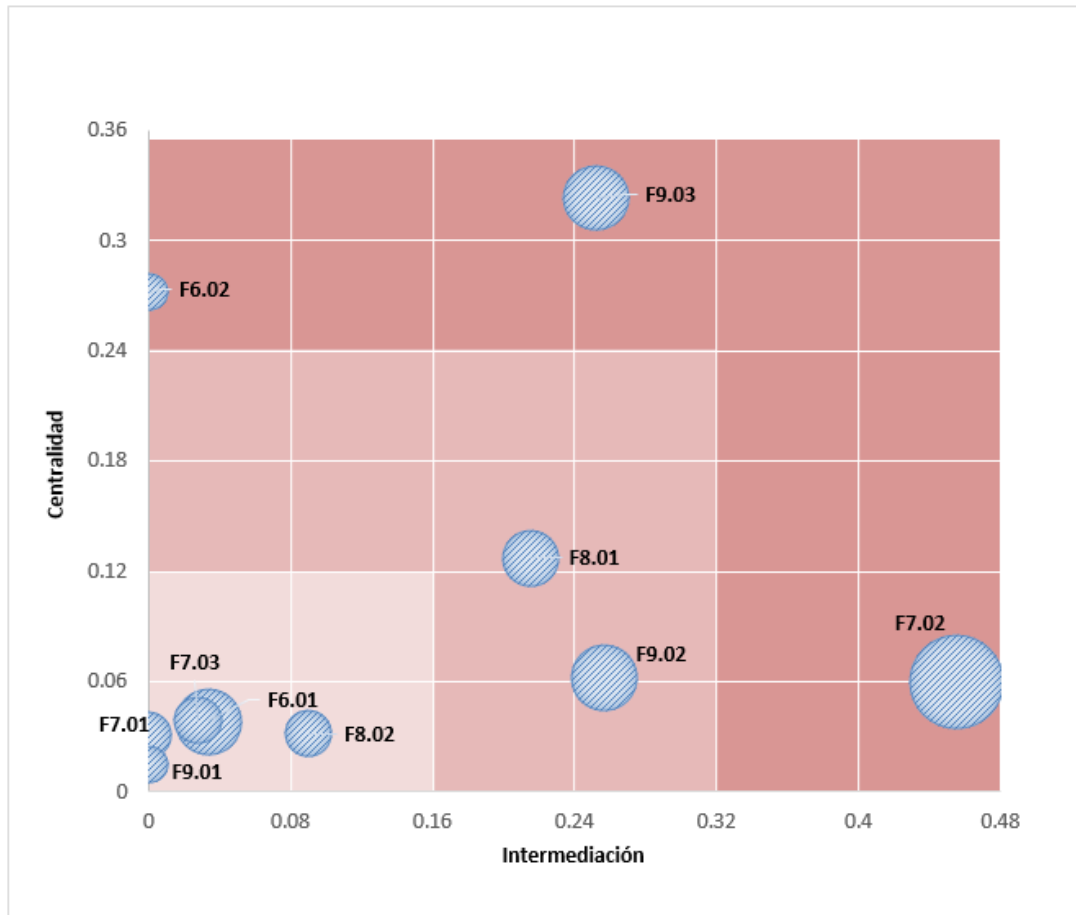
Tabla 14. Métricas de la red de factores de la fase de operación

Aspecto	Factor	Intermediación	Centralidad	Grado Total <i>(Tamaño de la circunferencia)</i>
B1 Comportamiento de usuario	F6.01 Comportamiento de compras en línea	0.034	0.038	7
	F6.02 Actitudes de clientes y consumidores	0.000	0.272	4
B2 Organizacional	F7.01 Capacidad de innovación de la institución	0.000	0.031	5
	F7.02 Nivel de preparación de la organización	0.455	0.060	10
	F7.03 Propensión a la toma de riesgos	0.028	0.039	5
B3 Evaluación de servicio	F8.01 Calidad de servicio y satisfacción del usuario	0.215	0.127	6
	F8.02 Segmentación del servicio	0.090	0.032	5
B4 Gerencial	F9.01 Capacidad de innovación de las gerencias	0.000	0.015	4
	F9.02 Visión estratégica	0.257	0.062	7
	F9.03 Toma de decisiones	0.252	0.323	7

Con el fin de identificar cuáles son los factores más relevantes en base a la combinación de las medidas de centralidad e intermediación, en la Figura 40 se plantean tres (3) áreas diferentes a partir de las medidas más alto presente en la red.

Entonces, los factores cuyas medidas estén en el tercio superior, son los factores considerados como más relevantes.

De la Figura 40 se indica que tres (3) factores se ubican en el área de alta relevancia al analizar la red de la Fase Operación, siendo estos: Actitudes de clientes y consumidores, Nivel de preparación de la organización y Toma de decisiones de la gerencia.



Leyenda

Código	Factor
F1.01	Funcionalidades y características proveídas
F1.02	Herramientas y recursos de TI usados para el desarrollo del negocio electrónico
F2.01	Derechos de propiedad
F2.02	Políticas y regulaciones
F2.03	Estándares internacionales
F3.01	Compatibilidad con infraestructura existente en el entorno
F3.02	Complejidad
F3.03	Facilidad de uso
F3.04	Utilidad
F4.01	Confianza
F4.02	Evasión de la incertidumbre
F5.01	Competidores
F5.02	Alianzas clave
F6.01	Comportamiento de compras en línea
F6.02	Actitudes de clientes y consumidores
F7.01	Capacidad de innovación de la institución
F7.02	Nivel de preparación de la organización
F7.03	Propensión a la toma de riesgos
F8.01	Calidad de servicio y satisfacción del usuario
F8.02	Segmentación del servicio
F9.01	Capacidad de innovación de las gerencias
F9.02	Visión estratégica
F9.03	Toma de decisiones

Figura 40. Grado de importancia de los factores de la fase de operación

En la Tabla 15 se presenta el resumen de los factores determinantes identificados en el análisis de la red global y de las redes de fases de Implementación y Operación.

Tabla 15. Factores determinantes según tipo de análisis

Fase	Aspecto	Factor	Implementación	Operación	Integral
Implementación	Diseño y desarrollo	Funcionalidades y características proveídas	X		X
	Política pública	Políticas y regulaciones			X
	Tecnológico	Facilidad de uso	X		
	Cultura	Confianza	X		
	Entorno	Alianzas clave	X		X
Operación	Comportamiento de usuario	Actitudes de clientes y consumidores		X	X
	Organizacional	Nivel de preparación de la organización		X	X
	Evaluación de servicio	Calidad de servicio y satisfacción del usuario			X
	Gerencial	Toma de decisiones		X	

El análisis cruzado de casos permitió identificar y describir las relaciones entre los factores y el nivel de intensidad de las mismas. Con esta información fue posible desarrollar la matriz de relaciones entre los factores para proceder con el análisis de redes.

El análisis de redes hizo posible responder a la pregunta planteada de cuáles son los factores más determinantes en el desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes y porque dichos factores son los importantes.

En el presente estudio, un factor se considera determinante en función del grado de centralidad e intermediación que ostentan en sus redes.

Los factores Políticas y regulaciones y Calidad y satisfacción del usuario son determinantes cuando se analiza su posición respecto a los demás factores en la red global. Se indica también que algunos factores son determinantes cuando el análisis se realiza en las redes por fase. Para la fase de Implementación resaltan el factor Facilidad de uso y el factor Confianza y, para la fase de Operación sucede lo mismo con el factor Toma de decisiones.

Finalmente, es importante indicar, que algunos factores son determinantes tanto en el análisis de la red global como en el análisis particular de la fase a la que pertenecen. Estos factores son el Funcionalidades características provistas, Alianzas Clave, Actitudes de clientes y consumidores y Nivel de preparación de la organización.

Así mismo, el estudio de casos se detalla el resultado para cada una de las proposiciones planteadas:

P1: El acceso a la tecnología es una limitación en el desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes.

R1: El acceso a la tecnología no representa una limitación para el desarrollo de un comercio electrónico. Si bien esta podría no estar disponible localmente, en la actualidad disponer de servicios internacionales basados en la nube es simple y accesible. Asimismo, muchos de los modelos de negocio ya han sido desarrollados en mercados más maduros y pueden ser adquiridos prefabricados para ser adaptados a la realidad nacional.

P2: La disponibilidad de personal especializado es una limitación en el desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes.

R2: Si bien en la actualidad es posible encontrar personal especializado en los aspectos técnicos (arquitectura, programación, diseño), aún existe déficit de profesionales vinculados al marketing electrónico así como personal con experiencia en la gestión tributaria.

P3: Los aspectos culturales inciden en la adopción de modelos de negocio electrónico.

R3: Los aspectos culturales si inciden, principalmente en lo relacionado a la confianza de los usuarios a las transacciones electrónicas y a la forma pública en la que gestionan sus quejas y reclamos públicamente a través de redes sociales.

P4: La capacidad de innovación de la organización es un factor determinante en el desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes.

R4: En cierto modo, la capacidad de innovación es importante durante la implementación y adaptación del negocio electrónico. Sin embargo, el análisis indica que no es un factor determinante. Mayor importancia se puede apreciar en la capacidad de toma de decisiones de la gerencia.

Capítulo 4: Conclusiones

La identificación de factores determinantes en el desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes implica una mirada global de los aspectos vinculados a las fases de implementación y operación de las plataformas. Si bien ambas fases pueden ser evaluadas de forma individual, un análisis conjunto resalta cómo se relacionan entre sí.

Los hallazgos del presente estudio constituyen una primera aproximación para identificar los factores determinantes en el desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes, lo cual permite diseñar planes de implementación y operación para tomar decisiones y potenciar la posibilidad de éxito de futuros emprendimientos en dichos mercados vinculados a esta industria.

El análisis multi-fase y multi-aspecto de este estudio también permite entender la importancia de los diferentes actores vinculados a los negocios electrónicos que, de acuerdo con la opinión valorativa de los expertos y entrevistados, es fundamental en los mercados emergentes.

El acceso a infraestructura de servicios tecnológicos de forma global y la posibilidad de implementar soluciones prediseñadas es una ventaja significativa que facilita el desarrollo de los negocios electrónicos. Sin embargo, es esencial considerar los aspectos locales en las estrategias de difusión.

Si bien se resalta que factores como las funcionalidades y características de la plataforma, la facilidad de uso y el nivel de satisfacción del usuario son tan determinantes como lo son en el desarrollo de negocios electrónicos en países desarrollados, se confirma que el contexto de un mercado emergente implica particularidades a considerar durante ambas fases del desarrollo.

Desde el punto de vista gubernamental, se observa un limitado marco normativo específico para la industria que puede significar complicaciones en la operación y disminución de la competitividad, especialmente en lo relacionado a la gestión en materia tributaria y de seguridad de la información.

Adicionalmente, si bien el grado de especialización del personal técnico (diseñadores y programadores) es cada vez más accesible localmente, funciones más complejas vinculadas al marketing digital aun requieren el reclutamiento de especialistas experimentados.

En los mercados emergentes, la percepción de valor de los usuarios está vinculada a los mismos factores que en los países desarrollados, pero sus actitudes frente a diferentes estímulos pueden manifestarse de forma más marcada. Los usuarios insatisfechos suelen impactar en gran medida la percepción de la comunidad digital, pues utilizan mecanismos de quejas y reclamos públicos a través de redes sociales. En ese sentido, la toma de decisiones de la gerencia y la capacidad de reacción de la organización es fundamental a fin de aplicar de forma eficiente y efectiva los cambios que requiere el mercado.

La barrera más compleja a la que se enfrentan los negocios electrónicos en mercados emergentes está vinculada al alto nivel de desconfianza que tienen los usuarios en las transacciones financieras electrónicas. Por dicha razón, las alianzas con instituciones de reconocida presencia y credibilidad en el mercado local cobran vital importancia. Redes de contacto y convenios para acceder a nichos de mercado que se encuentran bancarizados son esenciales.

El desarrollo de negocios electrónicos en mercados emergentes se relaciona estrechamente con la madurez de los usuarios respecto a las transacciones financieras electrónicas y a la capacidad de la organización para superar las limitaciones en la infraestructura y servicios de soporte. Futuras investigaciones se deben enfocar en estudiar aspectos impulsores como lo son la mayor conectividad a través de dispositivos móviles, la variedad en las formas de pago y las mejoras en la logística de entrega.

Referencias Bibliográficas

- Araujo, J., & Calcach, J. (2010). *Del E-commerce al E-Business. Una base estratégica. Revista de Negocios Dirección Estratégica. Instituto Tecnológico Autónomo de México.*
- Boateng, R., Molla, A., & Heeks, R. (2009). *E-Commerce in Developing Economies: A Review of Theoretical Frameworks and Approaches.*
- Cavallero, C. (2011). *E-commerce en las empresas Supermercadas Rosarinas: Análisis de las ventajas que provee su uso.* Rosario, Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
- Covarrubias, A. (2000). *Mercados emergentes.* Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Mercados_emergentes
- Davison, R., Vogel, D., & Harris, R. (2009). *Technology Leapfrogging in Developing Countries - An Inevitable Luxury? Technology Leapfrogging in Developing Countries - An Inevitable Luxury?*
- Dehkordi, L. F., Shahnazari, A., & Noroozi, A. (2011). *A Study of the Factors that Influence the Acceptance of e-Commerce in Developing Countries.*
- Efendioglu, A., Yip, V., & Murray, W. (2008). *eCommerce in developing countries: issues and influences.*
- eMarketer. (2014). Digital buyer penetration worldwide, by Region 2013-2018. *eMarketer.*
- Ernest & Young LLP. (2011). *The digitisation of everything.* UK: Creative Services Group.
- Harman Canalle, U. A. (2012). *Un estudio de los factores de éxito y fracaso en emprendedores de un programa de incubación de empresas de tecnologías intermedias: Caso del proyecto RAMP Perú.* Lima.
- Heeks, R. (2002). *i-development not e-development: special issue on ICTs and development.*
- Ibikunle, O. (2013). *E-Commerce in Developing Nations: Issues and Challenges. Consumer Attitude In the Nigerian Market.* Nigeria.
- Jelassi, T., & Enders, A. (2005). *Strategies for e-business: Creating value through electronic and mobile commerce.*
- Kimbrough, S., & Lee, R. (1997). *Formal Aspects of Electronic Commerce: Research Issues and Challenges.*
- Kraus, G. (2009). *Bases para el comercio internacional.*
- Lallana, E. (2000). *An Introduction to eCommerce.*
- M. Efendioglu, A. (2009). *E-Commerce in Developing Countries: Impediments and Opportunities.* University of San Francisco.
- Mbayo Kabango, C., & Romeo Asa, A. (2015). *Factors influencing e-commerce development: Implications for the developing countries.* Wuhan, China: Wuhan University of Technology.

- Miniwatts Marketing Group. (2014). *Internet World Stats*. Obtenido de <http://www.internetworldstats.com/emarketing.htm>
- Montesano, L. O. (2013). *Modelo de impacto del consumo masivo de productos y servicios digitalizados en comercio electrónico escalable*. Buenos Aires.
- Penn State University . (2000). *Millennium Development Goals*. Obtenido de <https://sites.psu.edu/engagedscholarshipese/mdgs-base-of-the-pyramid/>
- Prahalad, C. K. (2005a). *La fortuna en la base de la piramide*. Gránica.
- Prahalad, C. K. (2005b). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Norma.
- Ramírez, P. (2004). *Diseño y construcción de un portal de agentes de compra para comercio electrónico*.
- Reinhold, D., & Frank, K. (2009). *Significance and Success Factors of E-Commerce in China and Russia: An Empirical View*.
- Sushil, S., & Jatinder, G. (2009). *Identifying Factors for Lack of E-Commerce in Developing Countries*. IGI Global.
- Tavera, J. F., & Londoño, B. (2014). *Factores determinantes de la aceptación tecnológica del e-Commerce en países emergentes*.
- Turban, E., King, D., Mckay, J., & Marshall, P. (2008). *Electronic Commerce: A managerial Perspective*.
- Wong, A. (2001). *E-Commerce Informe 2001*.
- World Trade Organization. (2013). *E-commerce in developing countries*. Geneva.
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. Sage: Thousand Oaks.
- Zhang, L. (2009). *Business Model Analysis for Online Social Shopping Companies*.
- Zwass, V. (1996). *Electronic commerce: structures and issues*.



Anexo 01: Protocolo de entrevista de estudio de caso



I. Implementación y difusión

1. Diseño y desarrollo

1.1. Funcionalidades y características proveídas

- ¿Qué porcentaje del tiempo de trabajo se ocupó en el diseño de la plataforma?
- ¿Cuáles fueron los aspectos más importantes a considerar en el diseño de la plataforma?

1.2. Herramientas usadas para el desarrollo de la plataforma

- ¿Qué porcentaje de la inversión inicial se destinó a herramientas para el desarrollo de la plataforma?
- ¿Éstas fueron de fácil acceso?

2. Política pública

2.1. Confianza

- ¿Existían, en su momento, políticas públicas o normativa vinculada?
- ¿Dichas políticas y/o normativa (o falta de ellas) promovía o limitaba el desarrollo del emprendimiento?

2.2. Derechos de propiedad

- ¿Se gestionó algún derecho de propiedad? ¿Cuáles y por qué?
- ¿Cuán complicado le pareció el proceso para lograr los derechos de propiedad?

2.3. Acuerdos comerciales

- ¿Qué tipo de acuerdos comerciales se realizaron en esta etapa?
- ¿Qué porcentaje de los miembros del equipo inicial estaba destinado a la realización de acuerdos comerciales?



- ¿Qué tan complejo fue acceder a las personas clave de las organizaciones para el establecimiento del acuerdo? ¿De cada 10 intentos cuántos fueron exitosos?

2.4. Estándares

- ¿Hubo necesidad de guiarse de estándares para implementar y/o difundir el negocio? ¿Cuáles?
- ¿Qué importancia tuvieron estos estándares como referencia?

3. Tecnológico

3.1. Compatibilidad con infraestructura existente

- ¿Existía a nivel local la tecnología necesaria para el desarrollo y despliegue de la solución?
- ¿Qué tipo de infraestructura adicional no disponible a nivel local se requirió (equipos, software, personal)?
- ¿Cuán determinante fueron los recursos tecnológicos no disponibles localmente en relación a los disponibles?

3.2. Complejidad

- ¿En qué medida la complejidad de la plataforma influyó en la aceptación/adopción de los usuarios?
- ¿Tuvieron acceso a profesionales/referencias/ejemplos que permitieron a los usuarios adoptar el modelo con mayor facilidad?

3.3. Facilidad de uso

- ¿Qué importancia tuvo la experiencia de usuario para el equipo involucrado en el desarrollo de la plataforma?
- ¿Se tuvo acceso a estudios o indicadores que definan las necesidades funcionales del público objetivo?

3.4. Utilidad

- ¿Qué necesidades buscaban cubrir en los usuarios? ¿Fue fácil identificar dicha necesidades?



- ¿Cuál era la propuesta de valor principal de la plataforma?

4. Cultural

4.1. Valores

- ¿Se realizó algún estudio o se tomó en consideración las preferencias o comportamientos éticos de su público objetivo?

4.2. Diferencias sociales

- ¿Se realizó alguna segmentación particular? (Económica, geográfica, genero, edad, etc.)
- ¿Se tuvo acceso a información de dicho segmento específico?

4.3. Masculinidad vs feminidad

- ¿Existió alguna diferenciación u orientación del modelo de negocio basado en la diferencia de género?
- ¿Qué porcentaje de usuarios hombres y mujeres existían en la plataforma?

4.4. Evasión de la incertidumbre

- ¿Existían indicios que validaban el potencial de su emprendimiento en el país?
- ¿Fueron determinantes para la implementación del modelo de negocio?

4.5. Largo vs Corto Plazo

- ¿Qué importancia tuvieron los objetivos de corto plazo al inicio para el éxito del modelo a largo plazo?
- ¿Se plantearon objetivos de corto y largo plazo que definieron la orientación del modelo de negocio?

5. Entorno

5.1. Competidores

- ¿Existía competencia en el mercado?



- ¿El mercado o sus competidores tuvieron alguna reacción tras el ingreso de su compañía?
- ¿Qué estrategia se utilizó para hacer frente a la competencia?

5.2. Alianzas clave

- ¿Qué instituciones públicas existían que velaban, en su momento, por el comercio electrónico?
- ¿Hubo apoyo por parte de ellas?
- ¿Qué organizaciones privadas fueron clave para la implementación y difusión de la compañía?



II. Operaciones y Crecimiento

6. Estrategia

6.1. Fuerzas de la industria

- ¿Se crearon productos sustitutos al planteado por ustedes?
- ¿Sus proveedores buscaron renegociar sus acuerdos tras un tiempo de funcionamiento?
- ¿Qué importancia tuvieron los consumidores en el replanteamiento de precios y estrategias en el modelo?

7. Comportamiento de usuario

7.1. Comportamiento de compras en línea

- ¿Medían el comportamiento de sus usuarios en línea?
- ¿Cómo se realizaba esta medición?
- ¿Para qué eran usados los resultados de estas mediciones?

7.2. Actitudes de clientes y consumidores

- ¿Cuáles fueron las reacciones más comunes entre los usuarios?
- ¿Cuáles fueron las principales medidas adoptadas frente a estas reacciones?

8. Organizacional

8.1. Capacidad de innovación de la institución

- ¿Qué elementos fueron claves para innovar durante la fase de operación? (capital humano, TI, marketing, operaciones).
- ¿Qué porcentaje del "esfuerzo" de la organización estaba enfocado en esta tarea?
- ¿Qué tan a menudo fue necesario incluir alguna "innovación" en el modelo?

8.2. Nivel de preparación de la organización



- Para el personal de la organización ¿Qué porcentaje del tiempo se destinaba a la formación y capacitación?
- Cuando se reclutaba nuevo personal, ¿qué tan preparado en modelos de negocio electrónico llegaba?

8.3. Diferenciación funcional de la organización

- ¿Cómo estaba dividida la compañía en funciones?
- ¿Siempre fue la misma estructura? ¿Cómo cambió?

8.4. Propensión a la toma de riesgos

- Para la toma de decisiones de negocios ¿existía un proceso formal de evaluación de riesgos? ¿Cuál?

9. Evaluación de servicio

9.1. Calidad de servicio

- ¿Qué mecanismos o herramientas que garantizaban la calidad del servicio utilizaban?
- Ejemplificar

9.2. Satisfacción de usuario

- ¿Cómo medían la satisfacción del usuario?
- ¿Se podría decir que la exigencia de los usuarios fue superior luego de un tiempo de que comenzaran con el proyecto? ¿Qué hicieron frente a esto?

10. Gerencial

10.1. capacidad de innovación de los administradores

- ¿Las gerencias actuales estaban ocupadas por los fundadores?
- ¿Qué tan involucrados en los procesos de innovación estaban las gerencias?

10.2. Visión estratégica

- ¿Existía un proceso de planificación estratégica formal? ¿Cuál?



- ¿Cuál era el proceso de planteamiento y medición de objetivos?

10.3. Toma de decisiones

- ¿Qué criterios se tomaban en cuenta para la toma de decisiones? (económico, técnico, jerárquico, etc.)
- ¿Contaba con herramientas que soporten el proceso de toma de decisiones?

10.4. Conocimiento y compromiso de la alta gerencia

- ¿Qué tan involucrada estaba la alta gerencia en la operatividad de la organización?
- ¿Cuáles eran las funciones principales de la alta gerencia?
- ¿Qué gerencias participaban en las decisiones más importantes?



Anexo 02. Protocolo de entrevista a expertos



Matriz de Análisis Relacional

Por favor indique para cada recuadro en blanco de la Matriz de Análisis Relacional, si existe una relación de influencia / dependencia entre los aspectos en el desarrollo de negocios electrónicos.

Niveles de valoración

- No existe relación
- Nivel de influencia / dependencia bajo
- Nivel de influencia / dependencia medio
- Nivel de incidencia / dependencia alto

Instrucciones

Para poder realizar el análisis relacional entre los aspectos, sugerimos plantearse las siguientes preguntas:

- ¿El aspecto "A. Diseño y desarrollo" (fila) influye en el aspecto "IV. Cultural" (columna)?
- ¿El aspecto "IV. Cultural" (columna) depende del aspecto "A. Diseño y desarrollo" (fila)?

Si la respuesta a alguna de las preguntas es positiva, indicar el nivel de valoración en el casillero correspondiente de la matriz e indicar la razón que justifique su valoración en las fichas de relaciones.

Nota:

- *La valoración de 0 no requiere el llenado de fichas de relaciones.*
- *Debe completar una ficha de relación para cada relación definida con valoración superior a 0.*



Ejemplo:

Fase	Aspectos	I. Diseño y desarrollo	II. Política pública	III. Tecnológico	IV. Cultural
		Implementación y difusión	A. Diseño y desarrollo	■	
B. Política pública			■		
C. Tecnológico				■	

Aspecto A (Fila) -> Aspecto B (Columna):	A III
Justificación: <i>El Diseño y desarrollo tiene fuerte influencia en el aspecto tecnológico ya que las funcionalidades y características definidas para el negocio electrónico impactan la percepción de facilidad de uso del usuario respecto hacia la tecnología.</i>	



Matriz de análisis relacional

Fase	Aspectos	I. Diseño y desarrollo	II. Política publica	III. Tecnológico	IV. Cultural	V. Entorno	VI. Estrategia	VII. Comportamiento de usuario	VIII. Organizacional	IX. Evaluación de servicio	X. Gerencial
Implementación y difusión	A. Diseño y desarrollo	■									
	B. Política publica		■								
	C. Tecnológico			■							
	D. Cultura				■						
	E. Entorno					■					
Operaciones y Crecimiento	F. Estrategia						■				
	G. Comportamiento de usuario							■			
	H. Organizacional								■		
	I. Evaluación de servicio									■	
	J. Gerencial										■



Anexo 03: Síntesis de entrevista a expertos

1. A1 Diseño y desarrollo

- Procesos operativos claramente definidos.

Relaciones de influencia

- A3 Tecnológico

En los mercados emergentes el diseño y desarrollo de las plataformas debe tomar en consideración las limitaciones de infraestructura existente. Por ejemplo el ancho de banda disponible.

- B1 Comportamiento de usuario

Funcionalidades específicas como el registro de información pueden ser utilizadas para influir en el comportamiento del usuario.

- B2 Organizacional

Las nuevas funcionalidades requeridas demandan de recursos humanos altamente capacitados que no son de fácil acceso en mercados emergentes.

Relaciones de dependencia

- A2 Política pública

El diseño de los procesos relativos a las áreas tributarias y de transacciones internacionales debe tomar en cuenta las regulaciones y políticas de cada país.

- A5 Entorno

Es posible encontrar muchas de las funcionalidades planteadas para los modelos de negocio electrónico en mercados globales, las cuales pueden ser adaptadas a los contextos locales.

- B3 Evaluación de servicio



Las funcionalidades deben considerar que los principales usuarios de los negocios electrónicos en mercados emergentes son las personas menores de 25 años.

- B4 Gerencial

Se consideran objetivos de gran alcance (regionales) los cuales deben ser establecidos desde el inicio.

2. A2 Política pública

- El desarrollo de procesos operativos debe estar ligado directamente con las políticas y regulaciones, especial atención a las regulaciones tributarias.
- Limitaciones en el aspecto impositivo cuando el negocio electrónico tiene toda o parte de su operación basada en el extranjero.

Relaciones de influencia

- A1 Diseño y desarrollo

El diseño de los procesos relativos a las áreas tributarias y de transacciones internacionales debe tomar en cuenta las regulaciones y políticas de cada país.

- A5 Entorno

Los aspectos burocráticos y el recelo entre el intercambio de información en los mercados emergentes, son potenciados por las regulaciones y mecanismos de protección existentes.

- B4 Gerencial

Las gerencias tienen que tener la capacidad de superar las limitaciones impuestas por las regulaciones locales, sin impactar la competitividad.

3. A3 Tecnológico

- Acceso a proveedores internacionales para albergar las plataformas.
- Acceso a plataformas listas para ser adaptadas al mercado. "Enlatados".



- Limitaciones de ancho de banda y conectividad.
- La utilidad percibida en el uso de tecnología (comodidad y cercanía) es valorada incluso por los segmentos socioeconómicos más bajos.

Relaciones de influencia

- A4 Cultura

Si la propuesta de valor es percibida por el individuo de determinada cultura, como valiosa, esta será adoptada de forma natural.

- A5 Entorno

La facilidad de acceso a proveedores internacionales que planteen soluciones a la brecha tecnológica existente.

- B2 Organizacional

La organización debe tener apertura a la incorporación de tecnología ya existente y las capacidades para adaptarla.

Relaciones de dependencia

- A1 Diseño y desarrollo

En los mercados emergentes el diseño y desarrollo de las plataformas debe tomar en consideración las limitaciones de infraestructura existente. Por ejemplo el ancho de banda disponible.

- A4 Cultura

La selección de la tecnología debe considerar que en mercados emergentes se percibe desconfianza para el intercambio de información y transacciones financieras.

- B1 Comportamiento de usuario

La adaptación del usuario se facilita, cuando se utilizan modelos de negocios con plataformas reconocidas globalmente.



4. A4 Cultura

- Desconfianza del usuario para el uso de medios de pago electrónicos.
- La utilización de modelos conocidos internacionalmente favorece la interacción inicial de los usuarios – "Primer uso".

Relaciones de influencia

- A3 Tecnológico

La selección de la tecnología debe considerar que en mercados emergentes se percibe desconfianza para el intercambio de información y transacciones financieras.

- A5 Entorno

Recelo entre las empresas respecto al intercambio de información, dificulta la generación de alianzas en los negocios emergentes. Para mitigar esto se está optando por el uso de acuerdos de confidencialidad.

- B1 Comportamiento de usuario

Una barrera importante en el mercado emergente es lograr el primer uso, debido a la desconfianza.

Relaciones de dependencia

- A3 Tecnológico

Si la propuesta de valor es percibida por el individuo de determinada cultura, como valiosa, esta será adoptada de forma natural.

- A5 Entorno

Campañas de sensibilización, a través de aliados, buscan minimizar la confianza existente en los usuarios de mercados emergentes.

5. A5 Entorno

- Desconfianza entre las empresas para la generación de alianzas.
Recelo en el intercambio de información.



- Temor a perder el control del negocio.
- Utilización de acuerdos de confidencialidad.

Relaciones de influencia

- A1 Diseño y desarrollo

Es posible encontrar muchas de las funcionalidades planteadas para los modelos de negocio electrónico en mercados globales, las cuales pueden ser adaptadas a los contextos locales.

- A4 Cultura

Campañas de sensibilización, a través de aliados, buscan minimizar la confianza existente en los usuarios de mercados emergentes.

- B1 Comportamiento de usuario

Las alianzas con socios que cuentan con carteras de clientes sólidas, impulsan comportamiento de compras positivo, heredando la confianza existente entre la institución y el usuario.

Relaciones de dependencia

- A2 Política pública

Los aspectos burocráticos y el recelo entre el intercambio de información en los mercados emergentes, son potenciados por las regulaciones y mecanismos de protección existentes.

- A3 Tecnológico

La facilidad de acceso a proveedores internacionales que planteen soluciones a la brecha tecnológica existente.

- A4 Cultura

Recelo entre las empresas respecto al intercambio de información, dificulta la generación de alianzas en los negocios emergentes. Para mitigar esto se está optando por el uso de acuerdos de confidencialidad.

- B4 Gerencial



Las gerencias plantean objetivos de negocios desafiantes que generan un beneficio para sus aliadas.

6. B1 Comportamiento de usuario

- El usuario reacciona a promociones dirigidas en función de la información específica desarrollada con la recolección de sus datos durante el uso de la plataforma.

Relaciones de influencia

- A3 Tecnológico

La adaptación del usuario se facilita, cuando se utilizan modelos de negocios con plataformas reconocidas globalmente.

- B2 Organizacional

La organización debe tener la capacidad de reaccionar rápidamente a los comportamientos de los usuarios, adaptando las funcionalidades de su modelo.

Relaciones de dependencia

- A1 Diseño y desarrollo

Funcionalidades específicas como el registro de información pueden ser utilizadas para influir en el comportamiento del usuario.

- A4 Cultura

Una barrera importante en el mercado emergente es lograr el primer uso, debido a la desconfianza.

- A5 Entorno

Las alianzas con socios que cuentan con carteras de clientes sólidas, impulsan comportamiento de compras positivo, heredando la confianza existente entre la institución y el usuario.



7. B2 Organizacional

- Requiere aéreas específicas para gestionar el relacionamiento con los usuarios.
- Requiere apertura a incorporar innovaciones y/o tecnología ya existente.
- Falta de recursos humano capacitado para responder rápidamente a los cambios en las funcionalidades.
- El crecimiento requiere de la incorporación de personal con experiencia en modelos similares a mayor escala.

Relaciones de influencia

- B3 Evaluación de servicio

En mercados emergentes es complicado contar con profesionales especializados en la medición y seguimiento de los indicadores de satisfacción del usuario.

Relaciones de dependencia

- A1 Diseño y desarrollo

Las nuevas funcionalidades requeridas demandan de recursos humanos altamente capacitados que no son de fácil acceso en mercados emergentes.

- A3 Tecnológico

La organización debe tener apertura a la incorporación de tecnología ya existente y las capacidades para adaptarla.

- B1 Comportamiento de usuario

La organización debe tener la capacidad de reaccionar rápidamente a los comportamientos de los usuarios, adaptando las funcionalidades de su modelo.

- B4 Gerencial

La transformación y pase de una organización horizontal a vertical requiere de una persona con experiencia en modelos similares a mayor escala.



8. B3 Evaluación de servicio

- El promedio de edad de los usuarios es menor a 30 años.
- Segmentación haciendo uso de carteras de clientes afiliados.

Relaciones de influencia

- A1 Diseño y desarrollo

Las funcionalidades deben considerar que los principales usuarios de los negocios electrónicos en mercados emergentes son las personas menores de 25 años.

Relaciones de dependencia

- B2 Organizacional

En mercados emergentes es complicado contar con profesionales especializados en la medición y seguimiento de los indicadores de satisfacción del usuario.

9. B4 Gerencial

- Apertura a la adopción de plataformas existentes.
- Visión del modelo de negocio a largo plazo, establecidos desde los inicios. Objetivos regionales y/o globales.

Relaciones de influencia

- A1 Diseño y desarrollo

Se consideran objetivos de gran alcance (regionales) los cuales deben ser establecidos desde el inicio.

- A5 Entorno

Las gerencias plantean objetivos de negocios desafiantes que generan un beneficio para sus aliadas.

- B2 Organizacional

La transformación y pase de una organización horizontal a vertical requiere de una persona con experiencia en modelos similares a mayor escala.



Relaciones de dependencia

- A2 Política pública

Las gerencias tienen que tener la capacidad de superar las limitaciones impuestas por las regulaciones locales, sin impactar la competitividad.