

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FIMI**  
Facultad de  
Ingeniería Mecánica  
e Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

## **TRABAJO DE DIPLOMA**

Título: Procedimiento para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, enfocado a la sostenibilidad.

Autora: Dainelys Bacallao Rojas

Tutores: Dr. C. Ing. Aramis Alfonso Llanes

Lic. Kenier Aguiar Ramos

Santa Clara, diciembre, 2023  
Copyright©UCLV

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FIMI**  
Facultad de  
Ingeniería Mecánica  
e Industrial

Industrial Engineering Department

## **DIPLOMA THESIS**

Title: Procedure for the design of electronic businesses in the Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, focused on sustainability.

Author: Dainelys Bacallao Rojas

Thesis Directors: Ph. D. Ing. Aramis Alfonso Llanes

Lic. Kenier Aguiar Ramos

Santa Clara, december, 2023  
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

**Atribución- No Comercial- Compartir Igual**



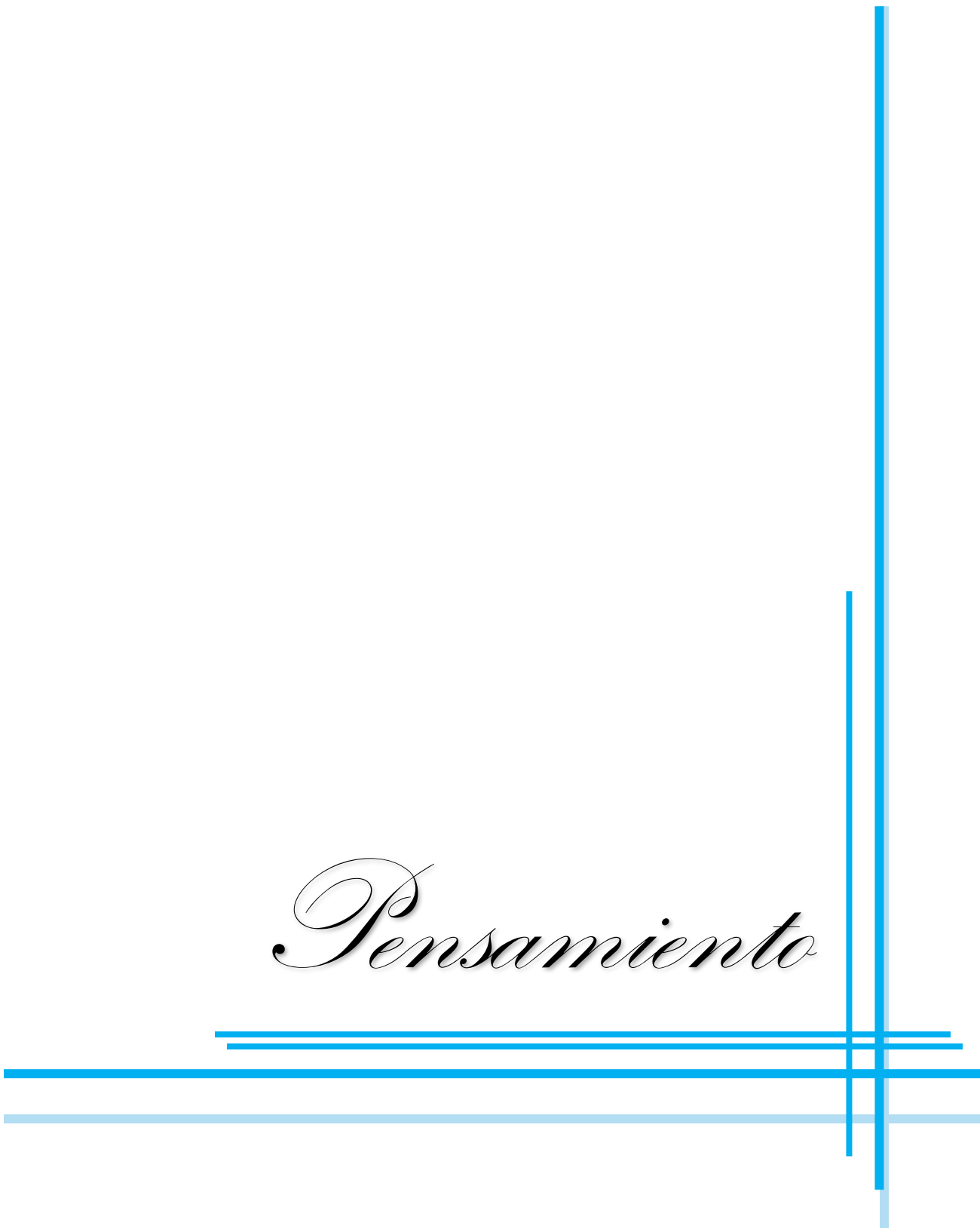
Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.  
Carretera a Camajuaní. km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419



*Pensamiento*



*“La vida es un regalo, y depende de nosotros qué hacer con ella.  
Podemos despreciarla o podemos hacer que valga la pena.”*

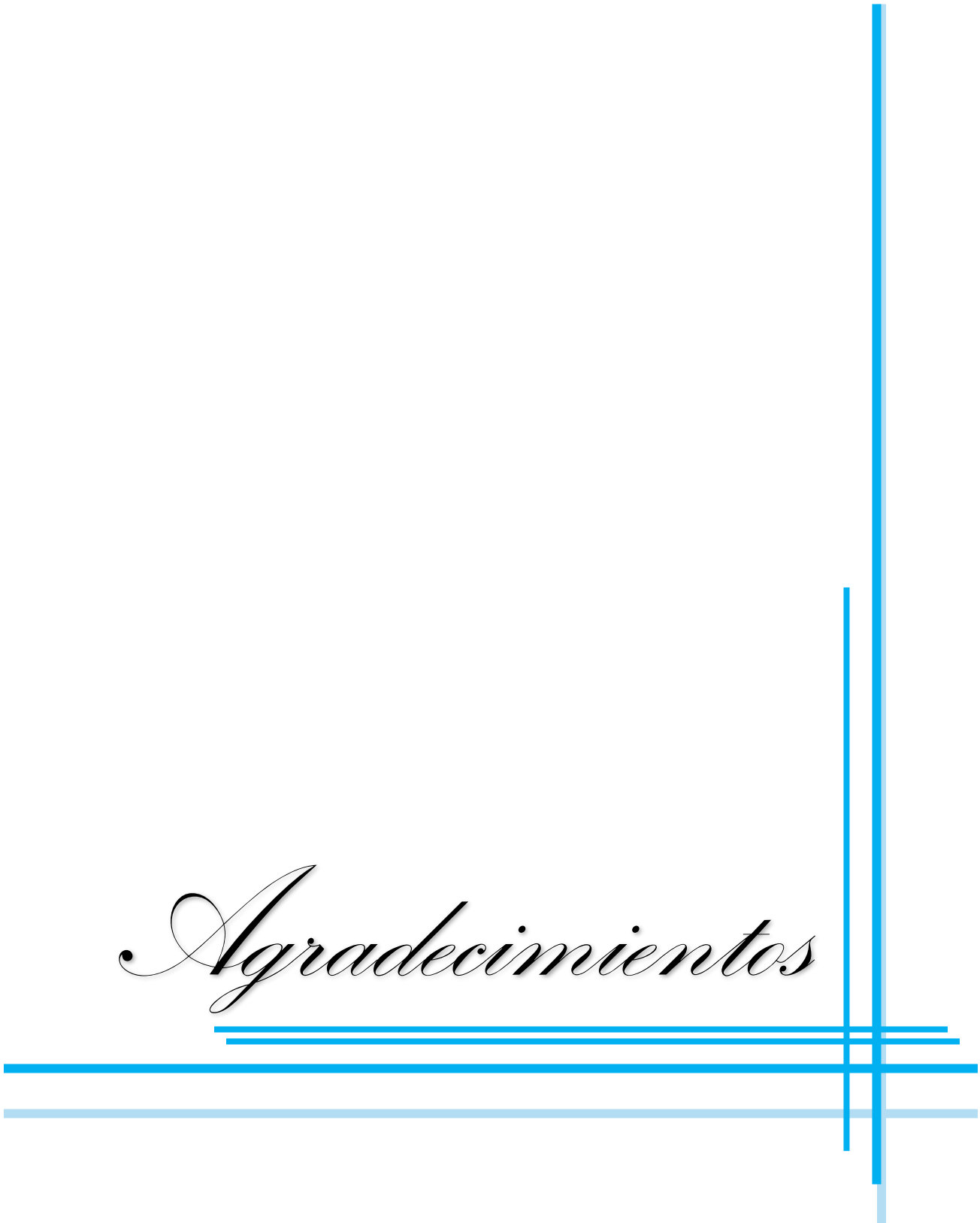
*Paulo Coelho*

*Dedicatoria*



*Dedico este proyecto a los seres más importantes de mi vida, mi familia, sin ellos nada habría sido posible, en especial a mi mamá por su amor incondicional y apoyo en todo momento.*

# *Agradecimientos*



*Agradezco en esta ocasión a todos los que creyeron en mi y han apoyado en este proyecto.*

*A mis padres por ser mi mayor apoyo y motivación en cada paso que he dado en la vida.*

*A mis abuelos por su amor infinito.*

*A mis tíos y primos por lo especial que son en mi vida.*

*A mi novio por su amor y paciencia, ser mi apoyo y hacerme feliz.*

*A mi tutor Dr. C. Ing. Aramis Alfonso Llanes por su tiempo, dedicación, compromiso, exigencia y por su ayuda generosa sin esperar nada a cambio.*

*A mis amigos incondicionales de esta carrera de 4 años, la piña y al grupito de niñas de la última fila del aula.*

*A las Karlas que sin ellas creo que nada habría sido igual en todo este tiempo, son unas de las mejores personas que se cruzaron en mi camino.*

*A Marian, por esa dulzura y amor que tiene siempre para dar.*

*A mi fiel compañera de estudios Yusi y a mi dulcera favorita Amalia.*

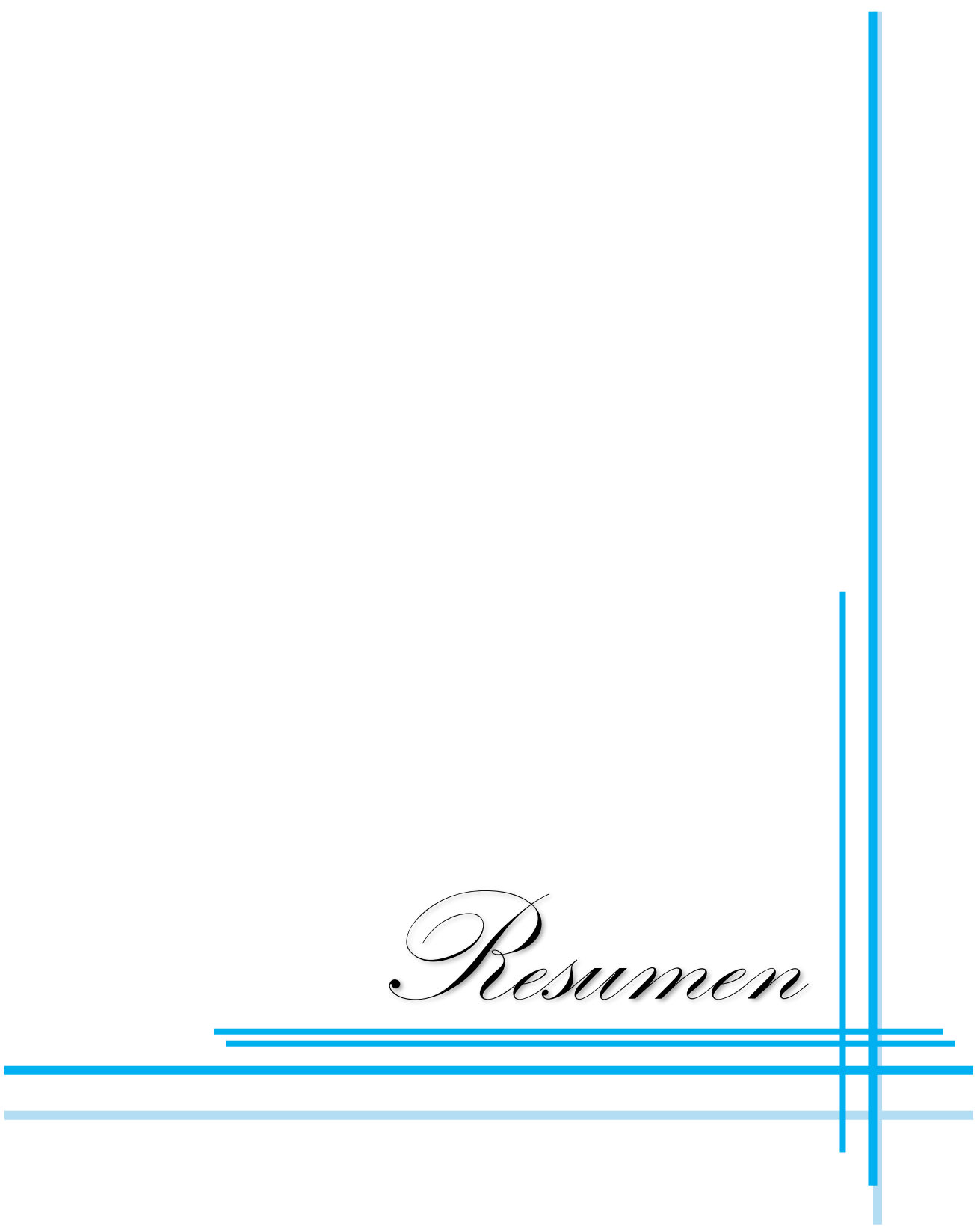
*A los viejos amigos, pero que siempre están presentes, Cha, Lore, Mela y Anyita.*

*A mis compañeros de aula por ayudarme en el momento en que los necesité.*

*A los profesores, por su sabiduría y enseñanza que me han guiado hasta este momento.*

*A todos aquellos que me han ayudado de alguna manera en este proceso de crecimiento como persona y profesional, muchas gracias.*

# *Resumen*

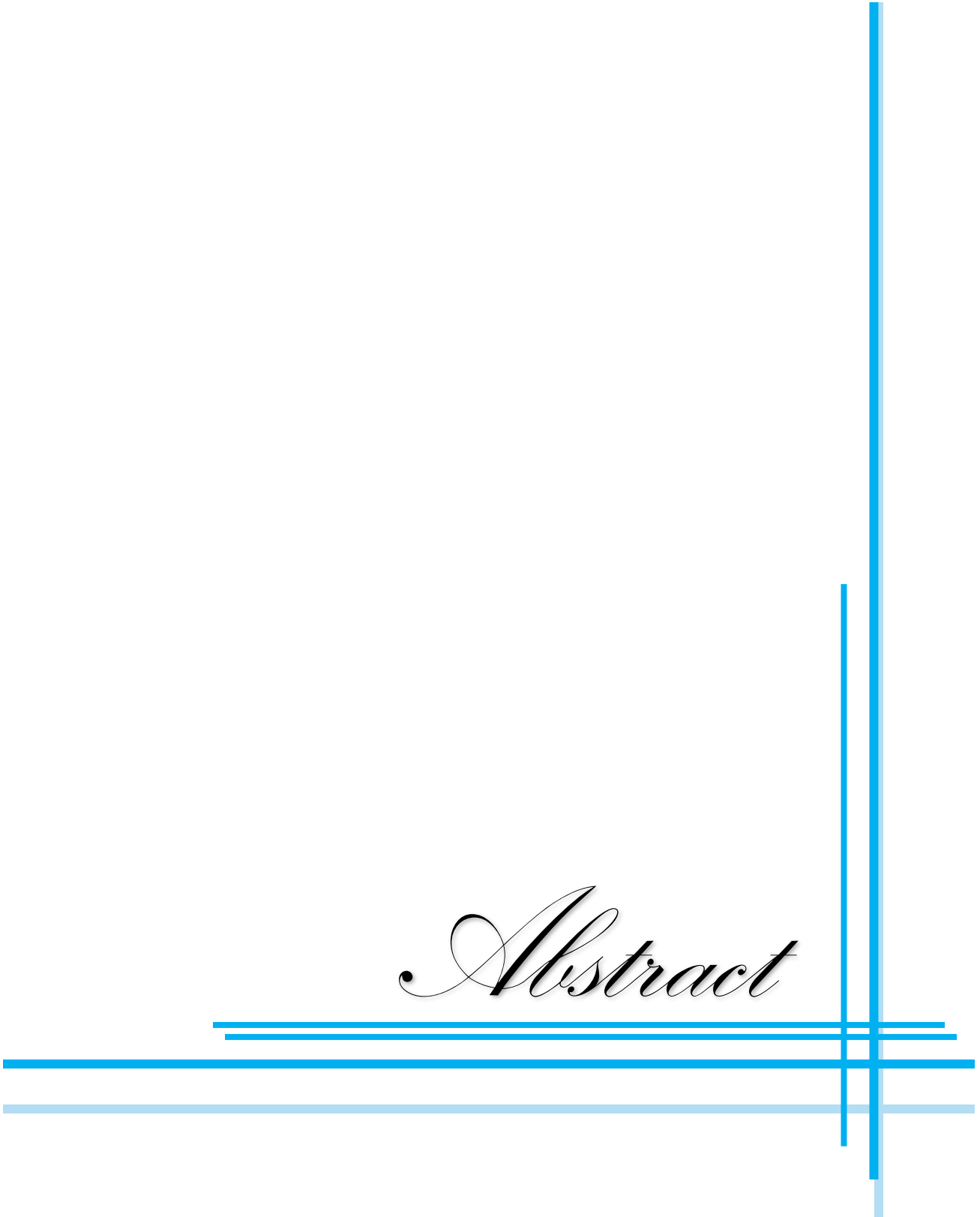


## **RESUMEN**

El entorno en el que operan las organizaciones hoy en día se está volviendo cada vez más complejo y competitivo. En este contexto, el diseño de negocios electrónicos sostenibles se convierte en una necesidad apremiante para las empresas que desean mantenerse a la vanguardia y lograr una ventaja competitiva; de ahí la necesidad de desarrollar una propuesta que se adapte a las características y requisitos de la entidad. En este sentido, en la presente investigación se propone un procedimiento para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, que promueva la sostenibilidad en términos económicos, sociales y ambientales, mediante la integración de un grupo de herramientas. Para dar cumplimiento a lo anterior, se realiza una revisión detallada de la literatura con el objetivo de conocer los conceptos y elementos característicos del tema de negocios electrónicos sostenibles. Esta revisión incluye aspectos como el impacto social de los negocios electrónicos en América Latina, el comercio electrónico como un modelo de negocio rentable y sostenible, y sus tendencias actuales. Así como, los componentes clave de un plan de negocio y las metodologías o procedimientos existentes para su desarrollo. El procedimiento propuesto permite impulsar la sostenibilidad de la empresa, al mismo tiempo que proporciona un enfoque claro para identificar necesidades, tecnologías, estrategias y recursos financieros necesarios para el éxito en el entorno competitivo. Por último, la factibilidad de dicho procedimiento es validada a través del criterio de un grupo de expertos, tanto de la práctica como de la academia, quedando resuelto así el problema de investigación planteado.

**Palabras clave:** negocios electrónicos, comercio electrónico, plan de negocio, sostenibilidad, rentable.

*Abstract*



## **ABSTRACT**

The environment in which organizations operate today is becoming increasingly complex and competitive. In this context, the design of sustainable electronic businesses becomes a pressing need for companies that want to stay at the forefront and achieve a competitive advantage; hence the need to develop a proposal that adapts to the characteristics and requirements of the entity. In this sense, this research proposes a procedure for the design of electronic businesses in the Caribbean Store Chain, which promotes sustainability in economic, social and environmental terms, through the integration of a group of tools. To comply with the above, a detailed review of the literature is carried out with the objective of knowing the concepts and characteristic elements of the topic of sustainable electronic businesses. This review includes aspects such as the social impact of electronic businesses in Latin America, electronic commerce as a profitable and sustainable business model, and its current trends. As well as, the key components of a business plan and the existing methodologies or procedures for its development. The proposed procedure allows promoting the sustainability of the company, while providing a clear approach to identify needs, technologies, strategies and financial resources necessary for success in the competitive environment. Finally, the feasibility of said procedure is validated through the criteria of a group of experts, both from practice and academia, thus resolving the posed research problem.

**Key Words:** e-business, e-commerce, business plan, sustainability, profitable.



*Indice*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Negocios electrónicos. Concepción y fundamentos.....	6
1.1.1. Impacto social de los negocios electrónicos en América Latina .....	11
1.1.2. El comercio electrónico como modelo de negocio rentable y sostenible .....	13
1.1.3. Tendencias actuales del comercio electrónico .....	14
1.2. Plan de negocios y sus componentes, enfocados a los negocios electrónicos.....	17
1.3. Herramientas de las ciencias empresariales para el diseño de negocios electrónicos.....	19
1.4. Los negocios electrónicos en Cuba. Caso Cadena de Tiendas Caribe.....	25
1.5. Procedimientos para el desarrollo de negocios electrónicos.....	27
1.6. Conclusiones parciales.....	30
<b>CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE NEGOCIOS ELECTRÓNICOS EN LA CADENA DE TIENDAS CARIBE, DIVISIÓN SANCTI SPÍRITUS, ENFOCADO A LA SOSTENIBILIDAD</b> .....	32
2.1. Características del procedimiento para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, enfocado a la sostenibilidad.....	32
2.2. Procedimiento propuesto para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, enfocado a la sostenibilidad .....	34
2.2.1. Etapa I. Análisis estratégico del negocio.....	34
2.2.2. Etapa II. Análisis organizacional del negocio .....	39
2.2.3. Etapa III. Análisis del mercado del negocio y oportunidades.....	42
2.2.4. Etapa IV. Revisión de las partes interesadas pertinentes .....	47
2.2.5. Etapa V. Identificación de las tecnologías necesarias de comercio electrónico.....	49
2.2.6. Etapa VI. Desarrollo del Plan de Operaciones y de Marketing .....	50
2.2.7. Etapa VII. Desarrollo del plan financiero .....	53
2.2.8. Etapa VIII. Evaluación de la factibilidad y pertinencia del plan de negocios y definición de mejoras.....	57
2.3. Evaluación de la factibilidad del procedimiento propuesto mediante el criterio de especialistas .....	61
2.4. Conclusiones parciales.....	63
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	65
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	67
<b>ANEXOS</b>	

# *Introducción*



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las nuevas tecnologías han invadido los espacios socio-económicos del mundo empresarial, alterando la naturaleza y el curso futuro de distintas áreas de la sociedad. Han ejercido un impacto significativo sobre todos los aspectos de la vida e incrementado, al mismo tiempo, la necesidad de agilizar la ejecución de los procesos en general (Prieto Pulido et al., 2018; Acosta Espinoza et al., 2022; Solazzi, 2023).

El panorama del mercado empresarial se ha visto en la necesidad de transformarse, de la competencia tradicional a la digital, debido a la demanda de la Cuarta Revolución Industrial (4IR) y la presencia de nuevas y avanzadas tecnologías, fenómeno conocido como digitalización (Koe y Afiqah Sakir, 2020). Debido a esta manifestación las empresas y las economías ahora dependen de la tecnología para sobrevivir y prosperar (Mthembu et al., 2018). Este fenómeno constituye un proceso de integración que mejora los modelos de negocio, crea nuevas oportunidades para producir bienes y servicios, contribuye a la reducción de los costos de producción y mano de obra, incrementa la productividad; aspectos fundamentales que facilitan la mejora de la sostenibilidad del negocio en general (Rafikov y Ansary, 2020; Andreoni et al., 2021; Gurau, 2021).

Estos fuertes cambios en la dinámica empresarial y las nuevas necesidades en productividad, flexibilidad y fiabilidad obligan a las entidades a buscar estrategias que mejoren sus procesos y servicios, con el objetivo de maximizar los resultados y minimizar los gastos. Ante esta situación, adquieren gran relevancia los negocios electrónicos, que representan un elemento impulsor del desarrollo económico de las naciones y constituyen un componente importante en las estrategias comerciales de la mayoría de las empresas (France Massin y Suárez Santos, 2019; Hadi Putra y Santoso, 2020).

Las organizaciones se han visto en la necesidad de adecuar su planificación, organización y, en general, su microentorno, para adecuarse a las nuevas realidades comerciales y al crecimiento del comercio electrónico (Jiménez Rodríguez, 2021; Fernández Flores et al., 2023). Perdigón Llanes et al. (2018) definen el e-commerce (o comercio electrónico) como una parte del e-business (o negocio electrónico), el cual engloba los procesos de marketing y compra-venta de productos y/o servicios a través de Internet. Las tecnologías de esta plataforma juegan un papel fundamental en la competitividad de las empresas, permiten a los clientes obtener información mejorada, actualizada y completa que reduce los costos de búsquedas y negociación, y permite a las empresas aumentar el valor ofrecido brindando paquetes de bienes complementarios. Por otra parte, el comercio electrónico puede facilitar la creación de nuevas estructuras de

transacciones, como mercados inversos donde los clientes indican sus necesidades (Gómez et al., 2022).

El comercio electrónico permite el logro de una mayor eficiencia y rentabilidad (Rodríguez Castañeda, 2022; Molina Quintero y Duque Abril, 2023; Sánchez Cano, 2023), es por ello que en América Latina el uso de Internet y las redes sociales han permitido aumentar las oportunidades de las compañías que ofrecen sus productos y servicios a través de una plataforma digital o sitio web. Esto no solo implica comprar en línea, sino que también ofrece la posibilidad de establecer un comercio estable y realizar una nueva forma de venta a través de medios electrónicos que incluye ofertas, pedidos, negociaciones, entre otros (Monjarás Luna, 2021).

Los productos o servicios son ofertados a través de una tienda virtual, plataforma de comercio convencional que se vale de un sitio web para realizar sus ventas y transacciones. El poseer una tienda en línea como complemento a la actividad económica es una forma de añadir valor a la empresa, ya que estar presente en Internet es algo que se hace necesario hoy en día para ser competitivo (Montero y Cuesta, 2019; Rodríguez et al., 2020).

Un aspecto al que se ha prestado interés especial en los últimos años lo constituye la integración de todas las áreas de la empresa para lograr sus objetivos generales y evitar conflictos de metas. Esto se alinea con la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 de la ONU y su adaptación a nivel nacional, como el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 (PNDES, 2017). El PNDES 2030 constituye las vías y estrategias para alcanzar la Visión de la Nación: soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible. En este plan se establecen seis ejes estratégicos, diseñados bajo un enfoque sistémico, que articulan la propuesta de desarrollo económico y social de Cuba hasta 2030. En los seis ejes estratégicos se transversaliza el enfoque de género, la reducción de las desigualdades, el crecimiento económico, la sostenibilidad ambiental y el hambre cero, integrando las tres dimensiones del desarrollo sostenible (PNDES, 2017).

Uno de los ejes clave del PNDES hasta el 2030 es el de infraestructura, con el objetivo de mejorarla y expandirla en los sectores estratégicos del país mediante la implementación de tecnologías avanzadas. Los principales enfoques de este eje son:

- a) Reestructurar la participación del Estado y otras formas de gestión en la cadena de valor de la infraestructura, enfocándose en la operación y mantenimiento de la propiedad socialista mediante contratos de administración.
- b) Aumentar la inversión en infraestructura, a través de la modernización, renovación y ampliación de las capacidades existentes, así como la adopción de nuevas tecnologías que eliminen las restricciones que afectan el crecimiento y desarrollo económico.

c) Establecer una estrategia flexible de financiamiento para el desarrollo de la infraestructura del país, mediante la ampliación y diversificación de fuentes de financiamiento internas y externas a mediano y largo plazo.

Por todo lo anterior, se requiere profundizar en el papel de los negocios electrónicos, y en particular los de tiendas de comercio minoristas virtuales, para contribuir al logro del PNDES 2030. En correspondencia con lo establecido en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible y enfocado en las problemáticas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, se ha crecido, de manera extraordinaria a nivel internacional y de alguna manera en Cuba, en la creación de negocios electrónicos, y en particular en las tiendas virtuales del comercio minorista.

En tal sentido, la provincia de Sancti Spíritus no ha sido la excepción y ha manteniendo como premisa que las empresas estatales son el eslabón fundamental de la economía, ha trabajado intensamente para potenciar su nivel de autoridad y ejecutividad, incentivando en los cuadros de dirección, la necesidad de jugar un papel fundamental en la implementación de estrategias y procedimientos novedosos. Dentro de las empresas líderes del territorio espirituario se encuentra la Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, que a pesar del impulso que ha tenido en la forma de dirección y el desarrollo alcanzado, no escapa de las situaciones actuales del entorno. Esta empresa cuenta con una red de quince Unidades Comerciales, un Complejo Comercial Especial, dos Bases de Almacenes y una Unidad Básica de Servicios Técnicos; de las quince estructuras de venta tres comercializan de manera virtual con las características siguientes; una en Moneda Nacional (MN) de productos de alimentos y aseo personal a través de la plataforma ENZONA, otra en Moneda Libremente Convertible (MLC) con compras desde dentro del país con mercancías de ferretería, electrónica y electrodomésticos; alimentos y aseo personal, a través de la plataforma ENZONA, y una última con ofertas en MLC con pagos desde el exterior, ofertando todas las familias de productos a través de la página TUENVIO; estas modalidades de venta se incorporaron en la División a partir del año 2018. La recogida de los productos por parte de los clientes se realiza en lugares diferentes, dificultándose la distribución de la mercancía hacia ellos por la lejanía que existe, reflejando un mayor gasto de combustible y una disminución del nivel de satisfacción de los mismos.

La directiva de la Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, ha mostrado interés en conocer cómo mejorar la posición competitiva de la empresa en el entorno digital en constante evolución. Es por ello que la entidad se plantea la necesidad de diseñar un procedimiento para implementar negocios electrónicos a través de tiendas virtuales que garantice poder llegar a un público más amplio y expandirse geográficamente sin las limitaciones físicas de las tiendas

tradicionales, aumentando la visibilidad de la marca y captando nuevos clientes; así como, mejorando la experiencia del cliente al ofrecer conveniencia, personalización y opciones de compra flexibles, proporcionándoles a los consumidores acceso a la tienda en cualquier momento y desde cualquier lugar, realizando compras de manera rápida y sencilla, y teniendo información detallada sobre los productos y servicios. Todo esto genera una mayor satisfacción del cliente y fomenta su fidelización a largo plazo. Además de la implementación de sistemas automatizados de gestión de pedidos y envíos, que agilizan los procesos logísticos y mejoran los tiempos de entrega.

Lo anteriormente descrito constituye la **situación problemática** que fundamenta el proceso de investigación del presente Trabajo de diploma.

En este contexto, ¿Cómo mejorar la rentabilidad, el nivel de servicio al cliente y el enfoque sostenible en los negocios electrónicos de la Cadena de Tiendas Caribe de la División Sancti Spíritus? constituye el **problema de la investigación** a resolver. El **objetivo general** de la investigación consiste en: desarrollar un procedimiento que permita diseñar negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, enfocado a la sostenibilidad. Para alcanzar el objetivo antes expuesto, se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Definir un procedimiento que permita diseñar negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, enfocado a la sostenibilidad, a partir de los elementos identificados mediante la revisión de la literatura disponible sobre el tema.
2. Comprobar, mediante el criterio de expertos, la factibilidad del procedimiento propuesto para diseñar negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, enfocado a la sostenibilidad.

Para dar solución al problema de investigación planteado en la Tesis se acudió a diferentes métodos teóricos y empíricos, además de técnicas y herramientas de la investigación científica, que contribuyeron de una forma sinérgica al desarrollo exitoso de la misma. Entre los métodos aplicados se destacan los de análisis y síntesis, la dinámica de grupos, el análisis comparativo, las entrevistas, los cuestionarios y herramientas de la Investigación de Operaciones, así como el procesamiento computacional de los resultados, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

El **valor social** de la investigación radica en contribuir a que en la Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, brinde un servicio de calidad garantizando la integralidad de las compras, que los clientes tengan la facilidad de comprar a través de pagos en ambas monedas (CUP y

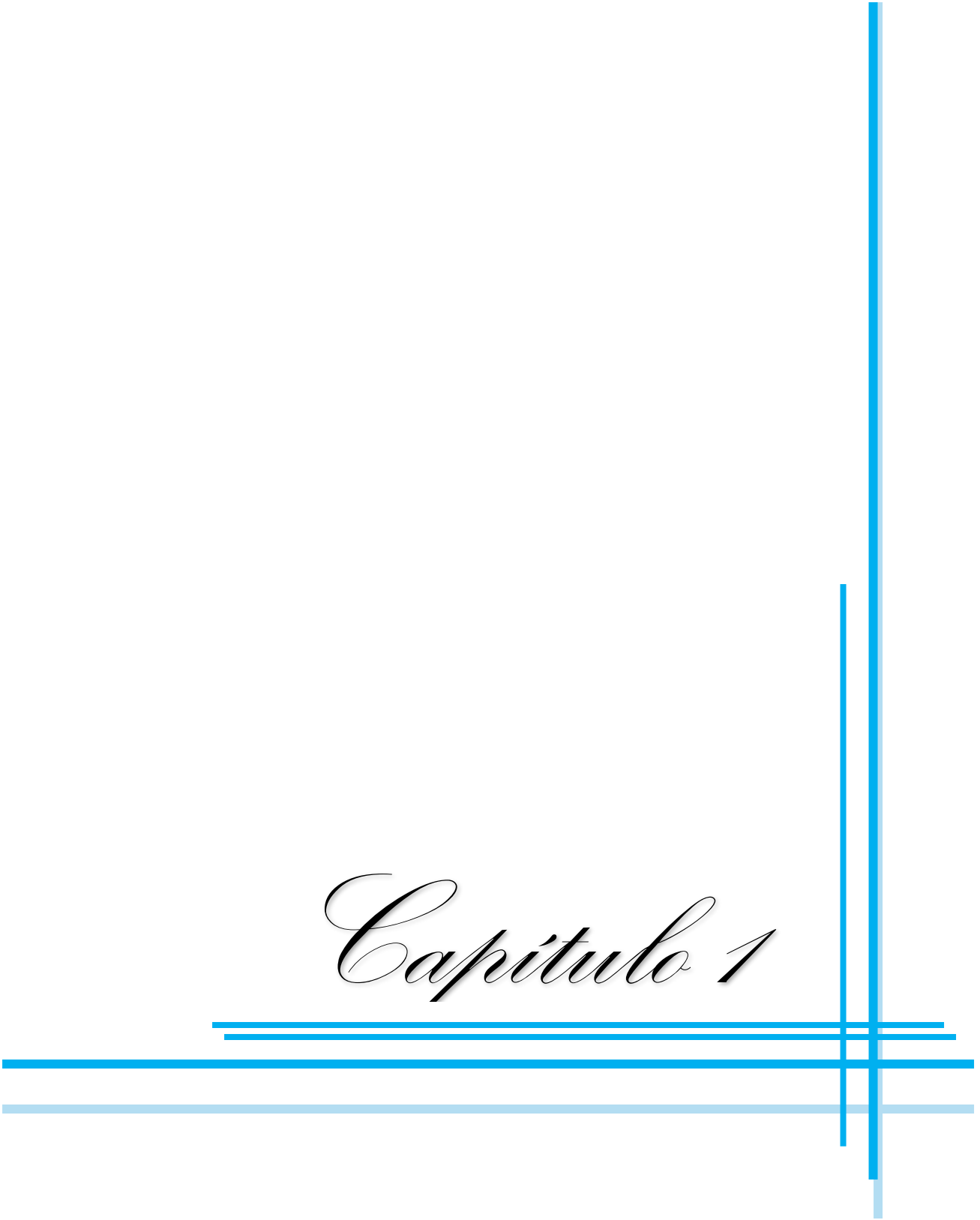
MLC). Al propio tiempo que decidan la forma de adquirir las compras (recogida en tienda o entrega a domicilio) todas estas centralizadas en un mismo inmueble. Además de establecer alianzas con proveedores que se adhieran a prácticas sostenibles, como la producción orgánica, el comercio justo o la utilización de materiales reciclados, brindando de este modo a los clientes la opción de tomar decisiones de compra más sostenibles, y apoyar a empresas comprometidas con la protección del medio ambiente y el bienestar social.

El **valor práctico** de la propuesta reside en que con su implementación se tributa a la disminución de los costos de transportación y de los gastos administrativos, así como al ahorro de los portadores energéticos, destacando la posibilidad de extender estos beneficios a otras organizaciones del país, lo que amplía su impacto y relevancia en el ámbito empresarial.

Su **valor metodológico** se manifiesta a través de la integración de diferentes conceptos y herramientas para apoyar el diseño de negocios electrónicos sostenibles en la entidad, constituyendo el estudio la base para determinar los problemas y desafíos inherentes a la gestión de negocios electrónicos, posibilitando la mejora en su desempeño, optimizando los procesos y adaptándose a las demandas y expectativas cambiantes del mercado.

El presente Trabajo de diploma se divide en dos capítulos. En el primero de ellos se exploran los conceptos fundamentales relacionados con los negocios electrónicos, incluyendo su significado, fundamentos y componentes esenciales. Además, se analizan las herramientas y enfoques provenientes de las ciencias empresariales que son relevantes para el diseño de negocios electrónicos. Se examina también el caso específico de los negocios electrónicos en Cuba, centrándose en la Cadena de Tiendas Caribe como ejemplo destacado. En el segundo capítulo, se presenta un procedimiento detallado para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe con enfoque en la sostenibilidad. Este procedimiento se fundamenta en la integración de diversas metodologías y enfoques prácticos, y su objetivo es brindar una guía clara y efectiva para el desarrollo de negocios electrónicos sostenibles y exitosos. El Trabajo de diploma finaliza con un resumen de las principales conclusiones y recomendaciones, resaltando los resultados obtenidos en la investigación y señalando posibles direcciones para futuros estudios, respectivamente. Además, se incluye una bibliografía que respalda las fuentes consultadas, y se adjuntan anexos que complementan y enriquecen la comprensión de los aspectos abordados en el documento principal.

# *Capítulo 1*



## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El presente capítulo se basa en un exhaustivo examen de diversas fuentes bibliográficas con el propósito de profundizar en los aspectos conceptuales y organizar el conocimiento existente sobre el tema de investigación. Se centra principalmente en los negocios electrónicos, específicamente en las tiendas virtuales de la Cadena de Tiendas Caribe, con el objetivo de promover prácticas sostenibles utilizando herramientas provenientes de las ciencias empresariales. Este análisis tiene como finalidad facilitar la elaboración y comprensión del trabajo en cuestión, ya que proporciona la base teórica necesaria para su desarrollo. En la figura 1.1 se presenta el hilo conductor seguido en el desarrollo del Marco Teórico Referencial.



Figura 1.1. Hilo conductor del Marco Teórico Referencial.

### 1.1. Negocios electrónicos. Concepción y fundamentos

El progreso científico y tecnológico ha sido uno de los factores más influyentes en la sociedad actual (Escalante Padrón *et al.*, 2014; Pacheco Méndez, 2017). Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) desempeñan un papel crucial en diversos aspectos del desarrollo humano, como lo social, político, laboral, cultural y económico (Galindo Núñez, 2019). Estas tecnologías han transformado significativamente los modelos tradicionales de negociación y han sido ampliamente adoptadas por el sector empresarial a nivel mundial, cambiando la forma en que se

llevan a cabo las relaciones comerciales (Savrul et al., 2014; Tello Pérez y Pineda González, 2017). Como resultado, ha surgido un nuevo tipo de negocio conocido como negocio electrónico (Bravo Peña, 2018). Este emprendimiento comercial implica la utilización de tecnologías digitales en las empresas con el objetivo de facilitar la realización de transacciones comerciales, la gestión de operaciones productivas y administrativas, así como el intercambio de información a través de canales en línea (Tello Pérez y Pineda González, 2017). En el anexo 1 se muestra un grupo de definiciones presentadas en la literatura especializada consultada por la autora sobre el término negocio electrónico.

Los negocios electrónicos son un campo amplio y diversos autores han abordado este concepto desde distintas perspectivas estratégicas. Kalakota y Robinson (2001) destacan la redefinición de los modelos de negocio mediante el uso de tecnología para maximizar el valor del cliente y las ganancias. Alter (2002) se enfoca en la ejecución y coordinación de procesos empresariales críticos utilizando tecnologías informáticas y de comunicación. Dubelaar et al. (2005) resaltan la utilización de redes tecnológicas para lograr objetivos comerciales como el potenciamiento de los clientes, la mejora del comercio y la ampliación de las empresas de forma virtual. Todos estos estudios son referenciados en García Moreno et al. (2016).

García Moreno et al. (2016) plantean el uso estratégico de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), incluyendo Internet, para interactuar con clientes, proveedores y empleados, gestionar recursos, mejorar la toma de decisiones y gestionar la cadena de suministro. Por otro lado, en Bolaños Muñoz (2021), autores como Núñez Ponce (2006) y Gonzales (2010) coinciden en que los negocios electrónicos involucran transacciones electrónicas de bienes y servicios, pero Núñez Ponce (2006) amplía su alcance al incluir la reinversión electrónica de todas las fases del negocio, desde la planificación de la producción hasta las relaciones laborales. Mulford et al. (2014) resaltan la importancia de integrar todos los aspectos del negocio, incluyendo el plan de negocios, la arquitectura del sitio, la programación, el diseño, el marketing y las comunicaciones. Robayo Botiva (2020), referenciado en Jiménez Rodríguez (2021), se enfoca en las transacciones y procesos habilitados digitalmente dentro de una organización, excluyendo las transacciones comerciales que involucren intercambio de valor fuera de los límites de la organización.

Fernández Portillo (2017), citado en López Morales (2017), destaca que los negocios electrónicos optimizan todos los procesos de una empresa, desde las transacciones electrónicas hasta la gestión de la cadena de valor, servicio al cliente, coordinación con socios y gestión de stocks, todo ello gestionado digitalmente por un sistema que aprende de los resultados propios y externos. En línea con esto, Putra y Hasibuan (2015), referenciados en Mejía Trejo (2018),

señalan que el e-business puede mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de una empresa en el mercado global.

En cuanto a la utilización de las redes de comunicación electrónica, Hernández Rojas (2018) destaca su papel en la transmisión de información para diversos propósitos más allá de las transacciones comerciales, como suministrar noticias, fidelizar clientes y gestionar el conocimiento. Según los estudios de Del Río Torralbo (2021), Damanpour (1991) señala que los negocios electrónicos transforman las relaciones internas y externas de una empresa para crear valor y aprovechar las oportunidades en una economía conectada. Janita y Chong (2013), citados en Perdigón Llanes et al. (2018), definen los negocios electrónicos como el intercambio o compra y venta de productos, servicios e información a través de redes informáticas, especialmente Internet. Zhua et al. (2020) destacan que los negocios electrónicos implican procesos integrados dentro de la empresa relacionados con Internet y las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

En resumen, los diferentes autores presentan similitudes en cuanto al uso de tecnología para transformar modelos de negocio y la importancia de las transacciones electrónicas. Sin embargo, también existen diferencias en cuanto a los aspectos estratégicos destacados, como la redefinición de modelos de negocio, la coordinación de procesos empresariales, la utilización de redes tecnológicas, la interacción con diversas partes interesadas, la integración de todos los aspectos del negocio y la gestión de la cadena de valor. Estas diferencias reflejan la diversidad de enfoques y perspectivas existentes en el campo de los negocios electrónicos.

La autora de la presente investigación se identifica con la propuesta de García Moreno et al. (2016) dado que es la que mejor aborda los elementos anteriormente resaltados y se adecua a las condiciones de la empresa objeto de estudio, pues esta perspectiva destaca cómo la tecnología puede ser utilizada para impulsar prácticas más sostenibles en los negocios electrónicos.

El concepto de "negocio electrónico" (o e-business) comparte similitudes con el término "comercio electrónico" (o e-commerce), pero es importante aclarar las diferencias entre ellos. El negocio se refiere a la gestión de recursos humanos y materiales para organizar la productividad colectiva y satisfacer las necesidades de las personas. Esta forma de organización es característica de las economías basadas en la libre empresa, donde se asigna un papel central a estas entidades en su función como organizadores. A partir de esta definición, se puede inferir que el comercio es una parte integral del negocio en su conjunto, pero no lo es todo, pues abarca otras áreas de la organización empresarial (Palomar Delgado, 2017). Por otro lado, autores como Fernández Portillo et al. (2015), García Moreno et al. (2016) y Álvarez Aros et al. (2021) plantean que el

comercio electrónico implica el intercambio de bienes y servicios a través de medios electrónicos y está relacionado con aspectos como la transmisión de información, la gestión de pagos, los instrumentos financieros y la entrega de productos. Mientras que, el negocio electrónico se refiere a la alineación de los objetivos empresariales con estrategias que aprovechan la tecnología, lo cual facilita la creación de nuevos productos, mercados y canales de distribución, además de reducir los costos de las actividades empresariales.

El comercio electrónico ofrece una serie de ventajas y beneficios significativos. Según Higuerey (2019), en términos de flexibilidad y simplificación, permite a las empresas operar con pocos empleados y sin inventario a través de soluciones como el Dropshipping<sup>1</sup>. Además, el e-commerce brinda acceso a información valiosa sobre clientes, patrones de consumo y preferencias del mercado, lo que facilita el seguimiento de métricas y los indicadores clave de desempeño (KPIs). Ehikioya y Guillemot (2020) y Gupta et al. (2023) destacan que el comercio electrónico requiere una inversión más baja que los modelos tradicionales, lo que lo convierte en una opción rentable tanto para grandes marcas como para emprendedores y pequeñas y medianas empresas. Además, plantean que, desde la perspectiva de los consumidores, el comercio electrónico ofrece una amplia gama de productos para elegir, acelerando las transacciones y reduciendo los tiempos de espera.

Antoniou y Batten (2011) y Moiseev et al. (2023) señalan que las compras en línea brindan una experiencia única a los consumidores, sin limitaciones, y con la conveniencia de poder adquirir productos las 24 horas del día, los siete días de la semana. Por otra parte, según Espinoza Zallas y Flores Figueroa (2018), Leal García (2018) y Rivera Guerrero et al. (2018), el comercio electrónico permite el acceso fácil a información y productos, el ahorro de tiempo y dinero, y la capacidad de participar activamente en el mercado.

Si bien los negocios electrónicos pueden eliminar empleos tradicionales, también generan oportunidades en el ámbito digital (Leal García, 2018; Raso Delgue, 2018). Contribuyen a la especialización del trabajo y reducen la necesidad de personal en tiendas físicas (Valencia Toapanta, 2016; Espinoza Zallas y Flores Figueroa, 2018) Sin embargo, también desafían la estructura tradicional de subordinación y pueden afectar a los sindicatos, dejando a los trabajadores en una posición desfavorable frente a la administración (Raso Delgue, 2018).

---

<sup>1</sup> Dropshipping: La venta de un producto, el cual es fabricado, almacenado y enviado por una tercera parte (Espinoza Oliva, 2020).

Además de los beneficios, la industria del comercio electrónico también se enfrenta a una serie de retos. Entre los más significativos se encuentran los ataques cibernéticos, el fraude electrónico y el robo de información, los cuales tienen un impacto negativo en el desarrollo de los negocios en línea y en la confianza de los clientes (Avendaño Carbellido, 2018; Leal García, 2018; Rivera Guerrero *et al.*, 2018). Algunos expertos, como Rivera Guerrero *et al.* (2018), señalan que el comercio electrónico evita la necesidad de manejar efectivo y reduce los costos asociados al reemplazo de billetes deteriorados. Sin embargo, también advierten sobre los riesgos inherentes a las transacciones electrónicas, como el fraude, el lavado de dinero y la financiación del terrorismo en ciertas regiones.

Con el aumento de la cantidad de información confidencial transmitida en línea, surge una creciente preocupación por la protección de datos personales y financieros (Choshin y Ghaffari, 2017; Rosário y Raimundo, 2021). El crecimiento del comercio electrónico ha ejercido presión sobre los sistemas de entrega y la infraestructura, ya que la expansión de las ventas en línea ha generado una mayor demanda de servicios de envío (Zhang *et al.*, 2023).

La falta de interacción física con los productos también plantea desafíos, especialmente en lo que respecta a la satisfacción del cliente. Los consumidores pueden tener dificultades para evaluar la calidad de los productos, así como para realizar devoluciones y obtener reembolsos. Esto puede generar experiencias negativas para los clientes y afectar la reputación de las empresas que adoptan el comercio electrónico (Gupta *et al.*, 2015).

Para superar estos retos, es importante identificar los caminos para construir relaciones sólidas con los clientes (Hamad *et al.*, 2018). Esto implica brindar un servicio al cliente de alta calidad, ofreciéndoles atractivas promociones, descuentos, devoluciones y reembolsos fáciles y eficientes (Gupta *et al.*, 2020; Zhang *et al.*, 2021; Risberg, 2023). También es necesario implementar sistemas de pagos seguros que utilizan cifrados para proteger la información confidencial. Otra opción sería invertir en esfuerzos de marketing y publicidad (Zerbini *et al.*, 2022), lo cual incluiría una variedad de canales como redes sociales, correo electrónico y optimización de motores de búsqueda, con el fin de llegar a clientes potenciales y construir conocimiento de la marca (Jia *et al.*, 2018). Además, las empresas pueden considerar asociarse con blogueros y personas influyentes para promocionar sus productos y servicios (Choshin y Ghaffari, 2017; Rosário y Raimundo, 2021).

Colla y Lapoule (2012) plantean que el uso de las redes sociales ayudará a contactar a personas que ya son usuarios en Internet para que se interesen por nuevos bienes y servicios, lo que permitirá aumentar el mercado objetivo. Destacan que toda la experiencia del cliente consta de los siguientes pasos: localizar rápidamente un producto, completar el proceso de pago y hacer

que los artículos se entreguen al destinatario. Gupta et al. (2020) mencionan que, al establecer un nuevo sitio web o aplicación de comercio electrónico, es importante recopilar información del cliente y obtener comentarios para garantizar que la compra de artículos en línea sea simple. Resaltan que se debe consultar a los clientes desde el principio de la fase de diseño y nuevamente después de que se ha introducido el producto, para asegurarse de que puedan lograr su objetivo.

Desde el punto de vista de Khan y Uwemi (2018), el servicio al cliente debe contar con una estrategia de marketing eficaz e influir significativamente en la reputación de la empresa en línea. Uno de los pasos más críticos para las empresas que desean mejorar la calidad de su servicio al cliente es establecer puntos de referencia para monitorear y evaluar sus indicadores clave de desempeño (KPI), lo cual ayudará a identificar cualquier área problemática en el proceso y determinar dónde se deben invertir los recursos para lograr cambios.

Patil (2021) observó en su investigación que luego de un encuentro de atención al cliente, este se encuentra comprometido. Para agradecerles, es importante llegar a ellos con un descuento, una oferta especial o un código promocional. Es vital que las interacciones que el cliente tenga con este servicio sean satisfactorias y agradables.

En el anexo 2 se han agrupado los beneficios, desafíos y vías del comercio electrónico según los autores mencionados, para facilitar el entendimiento a los lectores o consultores de la presente investigación.

### **1.1.1. Impacto social de los negocios electrónicos en América Latina**

Un estudio realizado permitió identificar que en América Latina los negocios electrónicos influyen de forma significativa en sectores como las empresas y los clientes, la población, el sector jurídico, el sector monetario financiero, los empleos, los gobiernos y el medio ambiente. Autores como Kwan y García (2014), Gutiérrez Tobar (2015), Ferreira da Rosa (2016), Gutiérrez Leefmans y Nava Rogel (2016), Echeverría (2016), y Guzmán Duque y Abreo Villamizar (2017) destacan el sector empresarial como el más influenciado por los e-business y consideran que estos negocios son fuente de impactos positivos dentro de este sector. Por su parte, Valencia Toapanta (2016) plantea que los negocios electrónicos son un elemento de cambio tecnológico significativo en empresas y naciones de América Latina.

Gonetecki Oliveira y Machado Toaldo (2015), López Jiménez y Redchuk (2015), Sigmond (2018), Avendaño Carbellido (2018) y Rodríguez (2018) analizan la incidencia de los negocios electrónicos en el sector jurídico y resaltan la necesidad de crear nuevas legislaciones para regular las relaciones comerciales electrónicas en la región latinoamericana. Rodríguez (2018) plantea que los e-business modifican las relaciones legales y contractuales entre clientes y

negocios; este fenómeno ha impulsado la creación de al menos un instrumento jurídico y de autorregulación para legislar estos negocios en países como Argentina, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Honduras, Ecuador, Costa Rica, Cuba, México, Colombia, Brasil, Bolivia, Nicaragua y Panamá (López Jiménez y Redchuk, 2015). Sin embargo, Gonetecki Oliveira y Machado Toaldo (2015), Avendaño Carbellido (2018) y Sigmond (2018) consideran que las leyes y marcos jurídicos para garantizar la transparencia de los negocios electrónicos en la región latinoamericana aún son insuficientes. Esta situación provoca que América Latina esté rezagada en este aspecto, en comparación con América del Norte y Europa (López Jiménez y Redchuk, 2015).

Los e-business modifican algunas de las maneras convencionales de trabajo, crean nuevas opciones de empleo y les restan utilidad a los trabajos manuales. Las labores rutinarias como las de los trabajadores de la producción manufacturera, del sector minorista y de asistentes administrativos, son reemplazadas por las tecnologías digitales y la automatización (Parlamento Europeo, 2015).

Turban et al. (2016) considera que los negocios electrónicos contribuyen a disminuir la brecha digital porque permiten a las personas en las zonas rurales y en países subdesarrollados acceder a los bienes y servicios que necesitan. Tello Pérez y Pineda González (2017) analizan la influencia de los negocios electrónicos en los gobiernos de la región e identifican su incidencia positiva en el control de las transacciones monetarias dentro y fuera de estos países. Rivera Guerrero et al. (2018) y Reza Suárez et al. (2018) aseguran que los e-business reducen la exclusión financiera porque aumentan el acceso de los diferentes sectores a los sistemas bancarios. Además, consideran que evitan el menudeo y la incompatibilidad entre monedas, a la par que disminuyen los gastos en reposición de billetes deteriorados.

Ríos Ruiz (2014) y Tello Pérez y Pineda González (2017) aseguran que mediante el uso de los negocios electrónicos los clientes ahorran costos en transportación y se reducen los viajes a tiendas físicas. Según Masele (2011), las reducciones de viajes debido a las transacciones electrónicas reducen la emisión de 209 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> a nivel mundial. Andrade (2016) estudia la influencia del marketing digital en la promoción turística de las ciudades de Colombia y determina que los e-business poseen un impacto positivo en el medio ambiente de esta nación porque contribuyen al ahorro de papel y afiches en promociones y campañas publicitarias.

Becerra Molina et al. (2021b) destacan que la llegada del COVID-19, dio lugar a nuevas pautas de consumo y al afianzamiento de la cadena de valor de las ventas en línea, provocando que la rutina diaria de las personas y negocios cambiaran hacia una jornada de estricta seguridad,

distanciamiento y cuidado. El modelo de negocio del e-commerce, no se había formalizado del todo hasta después de la presencia de este virus.

Becerra Molina et al. (2021a) sostienen que el comercio electrónico elimina la necesidad de una tienda física, por tanto, la empresa puede ahorrar dinero en arrendamiento, mantenimiento, servicios públicos y contratación de personal. Respecto al tema de los hábitos, el cambio más claro es que ha aumentado el número de individuos que prefieren las compras en línea de productos o servicios vía comercio electrónico, para evitar salir a la calle y exponerse a la pandemia.

El comercio electrónico se ha consolidado como una oportunidad invaluable para el crecimiento y el acercamiento al cliente en el mundo empresarial actual. Es esencial que las empresas comprendan la importancia de adaptarse a la era digital y aprovechar las ventajas que ofrece el e-commerce. El futuro está en línea, y es hora de que las empresas latinoamericanas aprovechen al máximo las oportunidades que el comercio electrónico les brinda (Malpartida Maíz et al., 2023). El anexo 3 se recogen diferentes aspectos abordados en la literatura que reflejan el impacto de los negocios electrónicos en las sociedades latinoamericanas durante el período de 2014-2023. Estos impactos pueden clasificarse como positivos o negativos, y se relacionan con la esfera o sector de la sociedad donde inciden según el criterio de los diferentes autores consultados.

### **1.1.2. El comercio electrónico como modelo de negocio rentable y sostenible**

En el actual panorama empresarial, el comercio electrónico se ha convertido en una opción destacada para impulsar el crecimiento de las empresas. No solo contribuye a fortalecer su papel económico, sino que también les brinda la oportunidad de expandirse y generar mayor valor en el mercado (Meléndez Ruiz et al., 2018). La competencia en entornos empresariales que adoptan estrategias de comercio electrónico exige a los gerentes tomar decisiones oportunas, informadas y efectivas (Kremez et al., 2021). Antes, la cuestión era si debían o no implementar este comercio, pero ahora es cuándo y cómo hacerlo.

El comercio electrónico representa una clara oportunidad para impulsar y proyectar la actividad productiva de las empresas, tal como señala (Lasluisa Morales, 2018). Los factores clave de éxito están relacionados con las políticas comerciales y de distribución, el manejo eficiente de los costos en el proceso de venta y el cumplimiento de metas e indicadores de la planificación comercial. En el actual panorama empresarial, el comercio electrónico se ha convertido en una innovación transformadora en los procesos de producción, comercialización y sostenibilidad en el mercado (Zuluaga Arango et al., 2020).

Aunque la información disponible es limitada, estudios demuestran que el comercio electrónico puede contribuir a la sostenibilidad ambiental. Según la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económico (OCDE), el comercio en línea reduce el consumo de energía, infraestructura y desplazamiento de consumidores, entre otros aspectos. Sin embargo, aún es demasiado pronto para llegar a conclusiones definitivas. En la investigación realizada por Heredia Pincay y Villarreal Satama (2022), estos autores plantean que el comercio electrónico y el desarrollo sostenible convergen en aspectos como el ahorro de recursos físicos, la reducción del uso de materiales consumibles administrativos, la colaboración entre empresas y la minimización de costos administrativos. No obstante, el desafío para las empresas que realizan ventas en línea, desde una perspectiva de sostenibilidad, radica en gestionar un sistema logístico efectivo y eficiente que mitigue su impacto ambiental.

Un estudio realizado por Manzano Núñez (2023) revela la opinión de varios autores sobre la rentabilidad del comercio electrónico. Según Villa et al. (2018), el comercio en línea implica el uso de herramientas tecnológicas en las organizaciones, lo cual facilita procesos que antes eran complejos y requerían mayores recursos y esfuerzo. Estos avances tecnológicos aplicados en empresas de diversos sectores permiten un mejor aprovechamiento de los recursos y una mayor difusión de sus actividades, lo que se traduce en menores costos y mayores rentabilidades (Fernández Portillo et al., 2015). Para Porter (2009), los avances tecnológicos están cambiando la forma de hacer negocios. En la actualidad, las empresas que se adaptan mejor al uso de las tecnologías de la información pueden aprovechar de manera más eficiente los recursos y llegar a más personas, obteniendo una mayor rentabilidad empresarial que beneficia tanto a los trabajadores como a los accionistas.

### **1.1.3. Tendencias actuales del comercio electrónico**

La rápida evolución tecnológica en los últimos años, junto con la crisis desencadenada por la pandemia del COVID-19 y las restricciones impuestas por las autoridades sanitarias, ha impulsado cambios significativos en las ventas físicas. Esta situación ha llevado a empresas de todos los tamaños, desde micro emprendimientos hasta grandes corporaciones, a adoptar el comercio electrónico como una herramienta imprescindible para realizar transacciones virtuales de bienes y servicios. Esta transición ha brindado a los consumidores una mayor comodidad al eliminar las limitaciones de tiempo y espacio asociadas con el comercio tradicional (Campines Barría et al., 2021).

Wladimir (2023) señala que el comercio-e es uno de los sectores más vibrantes y en constante evolución en todo el mundo. Por esta razón, es esencial mantenerse alerta a sus tendencias emergentes que serán las que definirán el rumbo del sector. Acevedo (2023) define las tendencias del e-commerce como las proyecciones y predicciones formuladas por profesionales, especialistas, medios de comunicación y empresas dentro de la industria.

El crecimiento exponencial de los datos generados y la capacidad para analizarlos de manera efectiva han posicionado al Big Data<sup>2</sup> como una de las principales tendencias en el e-commerce. Hernández (2017), referenciado en Gomero Palacios (2020); en sus investigaciones plantea que el Big Data ha ganado impulso como una tendencia global en respuesta a las crecientes expectativas de los clientes. Aunque no exista una definición científica o académica precisa, su adopción y crecimiento continúan expandiéndose en el mercado. Destaca que se ha vuelto cada vez más relevante, su impacto en la industria ha despertado un gran interés por parte de las empresas y de las áreas de investigación relacionadas.

Escobar Borja y Mercado Pérez (2019); sostienen que, en la actualidad, la generación de valor en las empresas está estrechamente vinculada a la creación y manejo de datos, los cuales se conceptualizan y representan a través del Big Data. Dentro de sus beneficios más relevantes está ofrecer una visión cada vez más precisa de las fluctuaciones y rendimientos de todo tipo de recursos, permitir realizar adaptaciones experimentales a cualquier escala de un proceso y conocer su impacto en tiempo casi real, ayudar a conocer mejor la demanda y así realizar una segmentación mucho más ajustada a la oferta para cada bien o servicio (Gil González, 2016).

El Big Data se ha convertido en un recurso de información y comunicación ampliamente utilizado en diversos sectores de la sociedad, incluyendo el turismo, como afirma Mérida et al. (2017). A través de este término, es posible ofrecer paquetes de viajes y facilitar la búsqueda de direcciones precisas mediante el uso de GPS. La rápida evolución y crecimiento de los datos ha llevado a que las organizaciones consideren su aplicación en los procesos productivos y sociales, con el objetivo de lograr una representación efectiva en el mundo digital (Escobar Borja y Mercado Pérez, 2019).

Según Muljani y Ellitan (2019), el marketing digital representa un nuevo horizonte en la competitividad empresarial y ha impulsado numerosos avances tecnológicos en el ámbito comercial. El concepto de marketing digital ha ganado popularidad. Según Kannan y Li (2017), citado por Santamaría Ayala et al. (2021), se trata de un proceso adaptativo y tecnológico mediante el cual las empresas crean, comunican, entregan y mantienen valor para sus clientes. Perdigón Llanes et al. (2018) definen el marketing digital como el uso de Internet como fuente de publicidad y difusión para aumentar las ventas de los productos ofrecidos. Su aplicación posibilita la ejecución de estrategias y campañas de manera más personalizada a través de un contenido

---

<sup>2</sup> Big Data: tratamiento y análisis de enormes repositorios de datos, que resulta imposible tratarlos con las herramientas de bases de datos y analíticas convencionales (Gomero Palacios, 2020).

atractivo y donde el mercado objetivo pueda receptor la información sin ningún tipo de inconveniente (Salazar Tapia et al., 2018).

Otro de los protagonistas que marca el desarrollo del comercio en línea es el Live Shopping<sup>3</sup> o emisión en directo. Se trata de una experiencia personalizada e inmersa que permite generar un sentimiento de oportunidad en el cliente, de urgencia en su compra, algo muy valioso para las marcas, ya que suele convertirse, generalmente, en una ganancia efectiva (Vásquez, 2022; Bonacossa, 2023). La transmisión de video en vivo se ha convertido en un canal de marketing eficaz respaldado por nuevas tecnologías y proporcionado a través de computadoras personales y dispositivos inteligentes (Chen y Lin, 2018; Apasrawirote y Yawised, 2022). Esta forma innovadora de compra ofrece una serie de ventajas, ya que no solo mejora la experiencia del cliente al permitir interacciones en tiempo real, sino que también muestra visualmente los productos y brinda orientación sobre su uso (Boyero Casado, 2022). A diferencia de los principales actores del comercio electrónico, como Amazon, que se centran principalmente en la conveniencia, la variedad de productos, las políticas de precios y los envíos, el modelo de compras en vivo se enfoca en el entretenimiento, el descubrimiento y la inspiración, con el objetivo de reducir al máximo la brecha entre la fuente de inspiración y la compra en sí (Rodríguez Betancur, 2023).

Un aspecto crucial que no se puede pasar por alto es la inteligencia artificial (IA), rama de las ciencias de la computación que abarca conceptos diversos relacionados con la lógica y el aprendizaje. Consiste en una serie de algoritmos lógicos que han sido entrenados lo suficiente para que las máquinas puedan tomar decisiones en casos específicos basándose en reglas generales (Amador, 2023). Zawacki Richter et al. (2019) y Pacheco Capitaine (2023) describen la IA como un campo interdisciplinario que involucra diversas áreas del conocimiento, como matemáticas, informática, economía, lógica, sociología, neurociencias, psicología, ingeniería y estadística, y se basa en la colaboración entre individuos que tienen acceso a dispositivos informáticos.

La IA está transformando sectores que van desde la atención médica hasta las finanzas, convirtiéndose en un elemento fundamental para cualquier organización que desee mantenerse competitiva. Adaptarse a estos cambios se vuelve crucial para sobrevivir y prosperar en esta era de constante transformación. Aunque este proceso conlleva desafíos, limitaciones y retos,

---

<sup>3</sup> Live shopping: transmisión de un video en vivo para anunciar un nuevo servicio, producto, promoción, entre otros (Bonacossa, 2023).

también presenta enormes oportunidades (Tenés Trillo, 2023). Representa una evolución tecnológica orientada al desarrollo humano, buscando mejorar la productividad, reducir riesgos en la ejecución de actividades y mejorar los tiempos de respuesta en los procesos (Pedraza Caro, 2023).

Estas tendencias están impulsando la eficiencia empresarial, mejorando la experiencia del cliente y abriendo nuevas oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, resulta esencial mantenerse actualizado y adaptarse al cambiante mundo del comercio electrónico.

## **1.2. Plan de negocios y sus componentes, enfocados a los negocios electrónicos**

Un plan de negocio es una herramienta de gestión que le proporciona orientación al emprendedor o empresario a la hora de establecer un negocio. En esencia, se convierte en un mapa detallado que ayuda a los emprendedores a estructurar y organizar su proyecto empresarial, permitiéndoles presentar de manera efectiva su idea de negocio y asegurar los recursos financieros necesarios para su implementación, según lo plantean (Andía Valencia y Paucara Pinto, 2013; Villada Díaz, 2022).

Para una nueva empresa es imprescindible saber o identificar cuáles son los pasos para reducir el fracaso en sus primeros años de vida y mejorar su inserción en los mercados a los que dirige sus esfuerzos de venta, por lo que es primordial conocer que tan importante puede ser el diseño de un plan de negocio (Hernández Syoval et al., 2019, Herrera López, 2013, Lenis, 2023, Vásquez Valdivieso, 2023). En la figura 1.2 se puede observar la relevancia de los planes de negocios en distintas áreas.

Andía Valencia y Paucara Pinto (2013) enfatizan que este plan debe establecer de manera clara y precisa cómo se lograrán los beneficios económicos en la empresa. Asimismo, Uzcátegui Sánchez et al. (2018) señalan que este aspecto es fundamental para analizar la viabilidad y factibilidad de la inversión. Los indicadores financieros de este término, como la utilidad bruta y neta, el flujo de caja, deben ser monitoreados de manera constante por los directivos de la empresa (Gaytán Cortés, 2020). Por su parte, Herrera López (2013) considera este tema como factor esencial que permite la supervivencia del negocio a largo plazo.

Al momento de elaborar un plan de negocio exitoso es importante considerar diversos aspectos fundamentales. Entre ellos, se destacan la identificación de proveedores confiables, una adecuada gestión de la cadena de suministro (Gil Torrijos, 2018; Manrique Nugent et al., 2019) y una estrategia de marketing efectiva que permita anticiparse a las necesidades del mercado (Sánchez Gutiérrez, 2018).



**Figura 1.2.** Importancia del plan de negocio por áreas. **Fuente:** Lenis (2023).

El plan de negocios desempeña un papel fundamental para asegurar la inversión de posibles socios, acceder a financiamiento bancario y convertir una idea de negocio en acciones concretas (García Garofalo, 2022).

Existe una amplia bibliografía sobre los planes de negocio, pero no se cuenta con un formato específico para su elaboración. La estructura y los componentes específicos de este plan pueden variar dependiendo del tipo de empresa, la industria y los objetivos específicos que tengan trazados. En el anexo 4 se presentan los componentes de un plan de negocios según varios autores consultados de la literatura.

A partir de un análisis detallado de las propuestas de estos escritores, se pueden identificar diferentes enfoques y componentes clave. La mayoría consideran que un plan de negocios debe incluir componentes fundamentales como el resumen ejecutivo, el estudio del mercado, el plan estratégico, el plan de marketing, el plan de recursos humanos, el plan de operaciones y el plan económico financiero (Sánchez Gutiérrez, 2018; Cabrera Bayro *et al.*, 2019; Carmona Ccarhuas *et al.*, 2020; Cifuentes Alarcón, 2021; González Gelvez, 2021; Macías Pereira, 2021; Camacho Urrea y García Chacón, 2022). Estos componentes son considerados esenciales para establecer los fundamentos y las estrategias de una empresa. Sin embargo, también existen diferencias notables. Algunos especialistas van más allá e incluyen componentes adicionales en sus

perspectivas. Los elementos pueden variar y abarcar aspectos como el análisis del entorno, el modelo de negocio, el plan de compras, el plan jurídico y el análisis de riesgos (Sánchez Gutiérrez, 2018; Alburquerque Nieves et al., 2020; Correa Agudelo, 2020; Estela Aguilar et al., 2022). No existe una estructura ni un orden uniforme para estos aspectos. Por otro lado, Sánchez Gutiérrez (2018) incluye la responsabilidad social corporativa como un componente importante, mientras que Cabrera Bayro et al. (2019) se enfocan en el plan de implementación, aspectos que resultan distintivos en sus enfoques.

La elección de los componentes más adecuados dependerá de los objetivos específicos de cada negocio. En términos de exhaustividad y nivel de detalle, el análisis realizado por Sánchez Gutiérrez (2018) aborda hasta doce componentes en su plan de negocio; mientras que, Estela Aguilar et al. (2022) solamente hace referencia a cinco de ellos. Cada autor tiene su perspectiva única, visión y experiencia, de lo que puede ser más adecuado en su situación o contexto empresarial. Por ejemplo, Rujas Almarza (2015), Sánchez Gutiérrez (2018), Estela Aguilar et al. (2022), Cabrera Bayro et al. (2019), Correa Agudelo (2020) y Carmona Ccarhuas et al. (2020) destacan la importancia de realizar un análisis del mercado, desarrollar estrategias de marketing, planificar aspectos financieros y operativos, y buscar la viabilidad económica de sus respectivos negocios. Por su parte, los autores Camacho Urrea y García Chacón (2022) se enfocan en generar una conexión emocional y exclusividad con los fanáticos del fútbol, y Macías Pereira (2021) se centra en la creación de una empresa especializada en videojuegos. Quedando evidenciada la diversidad de perspectivas y necesidades específicas de cada autor.

Es relevante destacar que Lugo Cárdenas (2021) es el único autor que aborda, en su trabajo, el tema de la sostenibilidad como uno de los componentes de la creación de una tienda virtual. Por otro lado, Sánchez Gutiérrez (2018) y Alburquerque Nieves et al. (2020) también hacen referencia a este término, aunque desde perspectivas y contextos diferentes. Sin embargo, ambos reconocen la importancia de considerar los aspectos económicos, sociales y ambientales en el desarrollo de un negocio sostenible. La inclusión de estos autores resulta fundamental, ya que la integración de la sostenibilidad en el plan de negocios se vuelve cada vez más crucial.

### **1.3. Herramientas de las ciencias empresariales para el diseño de negocios electrónicos**

La Administración es el proceso integral de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, tecnológicos y financieros encaminado al logro de los objetivos de una organización (Álvarez Kelsey, 2020; Rodríguez Martínez y Pérez Duno, 2022). Es de naturaleza universal y puede ser aplicada de manera exitosa en cualquier tipo de entidad social, ya sea pública o privada (Vera Álava et al., 2017). Esta disciplina se rige como la herramienta más formidable para asegurar la permanencia y competitividad de cualquier organización. Consigue

una mayor rapidez y eficacia en las labores, influyendo en la productividad, calidad de la entidad y obtención de los máximos rendimientos posibles (Mero Vélez, 2018; Vásquez Caro, 2023).

Por otro lado, la Administración de operaciones es el conjunto de actividades que crea valor en forma de bienes y servicios transformando insumos en productos para clientes internos y externos (Bozarth y Hyfield, 2019; Heizer et al., 2020; Krajewski y Malhotra, 2022; Slack et al., 2022). Este tipo de actividades tienen lugar en todas las organizaciones. Se encarga de la sincronización de diferentes departamentos de la organización con el objetivo de garantizar el reconocimiento de las demandas de los clientes y lograr su plena satisfacción en entornos empresariales en constante cambio (Blanco Ariza et al., 2020; Cervantes Atia et al., 2020).

La Gestión de operaciones desempeña un papel fundamental en las empresas, donde la comunicación y coordinación son indicadores clave para asegurar que cada área involucrada en el proceso de producción tenga funciones definidas y logre resultados satisfactorios en relación a sus objetivos establecidos. Según Montejano García et al. (2021), referenciados en Vidaurre y Pacheco (2023), en el dinámico mundo empresarial actual, es necesario adaptarse constantemente a las técnicas de Gestión de operaciones en todas las áreas de producción o prestación de servicios, lo que permite tener un mayor impacto en el rendimiento general y desempeñar un papel mejorado en la toma de decisiones.

La toma de decisiones juega un papel fundamental en todos los contextos, y en el ámbito empresarial se convierte en un aspecto clave para destacar y mantener una ventaja competitiva. Las organizaciones constantemente se encuentran ante un sinfín de opciones que van desde las más sencillas hasta las más complejas, y las consecuencias de estas elecciones pueden tener un efecto considerable en los resultados y el éxito alcanzado (Arévalo Ascanio y Estrada López, 2017; Losada Camacho, 2019; González Rivas, 2023).

Es esencial contar con recursos apropiados que faciliten la toma de decisiones, donde el uso de herramientas adecuadas juega un papel fundamental para cada decisión. Dentro de las técnicas de investigación e interpretación de la información se encuentra el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DAFO) (Alburqueque Nieves et al., 2020; Uldrey Sánchez, 2020; Cifuentes Alarcón, 2021; Barreto Pin et al., 2022; Estela Aguilar et al., 2022).

Metodología de estudio de la situación de una empresa o proyecto, donde se analizan sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada de 2x2. Esta matriz ayuda de forma visual a la organización obtener ciertos datos que en un texto plano no son tan sencillos de adquirir (Rujas Almarza, 2015; Calderón Mesia y Ampuero Muñoz, 2017). Esta herramienta analítica es recomendable actualizarla cada cierto tiempo. Dado que la situación no es estática, sino que

evoluciona continuamente a lo largo del tiempo. Para así aprovechar estratégicamente las virtudes de la empresa, y al mismo tiempo trabajar en el perfeccionamiento de los defectos (Villalustre et al., 2019; Vázquez, 2020).

El análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) constituye otra de las herramientas ampliamente utilizadas para examinar el entorno externo en el que opera una organización o proyecto. La evaluación de estos factores proporciona una visión integral de los elementos que pueden influir en el funcionamiento y desarrollo de la organización. Este análisis proporciona una visión holística de los factores externos que pueden representar tanto oportunidades como amenazas para la organización (Cabrera Bayro et al., 2019; Carmona Ccarhuas et al., 2020; Barreto Pin et al., 2022; Estela Aguilar et al., 2022).

Adicionalmente, las cinco fuerzas de Michael Porter complementan de manera efectiva el análisis PESTEL. Estas fuerzas adicionales se centran en la dinámica competitiva de la industria y ayudan a comprender la posición relativa de una organización en el mercado. Dichas fuerzas son las siguientes (Pulgarin Molina y Rivera Rodríguez, 2012; Cabrera Bayro et al., 2019; Carmona Ccarhuas et al., 2020):

1. Poder de negociación del cliente.
2. Poder de negociación del proveedor.
3. Amenaza de nuevos competidores.
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
5. Rivalidad entre los competidores existentes.

Además de las herramientas previamente mencionadas, el árbol de decisiones es un recurso valioso que ayuda a la toma de decisiones más complejas y estructuradas. Consiste en representar gráficamente diferentes opciones, posibles resultados y las diferentes vías que pueden seguirse en función de las condiciones y eventos que puedan ocurrir. Se utiliza para evaluar las diferentes alternativas y sus probabilidades, lo cual da lugar a una toma de decisiones más informada y lógica (Ajuria San Juan, 2018; Barreto Pin et al., 2022; Niu et al., 2023; Vilca Rojas et al., 2023).

Por otro lado, los diagramas de Pareto y causa-efecto son herramientas adicionales que pueden enriquecer el análisis empresarial (Barreto Pin et al., 2022; Soler García y Palacios Garnica, 2023). El diagrama de Pareto se centra en la identificación de los problemas prioritarios y las causas que generan los impactos más significativos en un sistema o proceso. Este enfoque establece que el 80% de los problemas o resultados se deben al 20% de las causas (Escamilla Martínez y Álvarez Padón, 2019; Pedrero Barrientos et al., 2022). Al utilizar este diagrama, se pueden concentrar los esfuerzos y recursos en las áreas clave que generarán un impacto mayor

en la mejora de la eficiencia y la calidad. Por su parte, el análisis de causa-efecto, también conocido como Diagrama de Ishikawa o de espina de pescado, es una herramienta visual que ayuda a identificar y analizar las causas raíz de un problema o efecto no deseado. Permitiendo comprender las interrelaciones entre las causas y encontrar soluciones efectivas (Romero Bermúdez y Díaz Camacho, 2010; Escamilla Martínez y Álvarez Padón, 2019; Basílio dos Santos y Campos, 2021; Burgasí Delgado et al., 2021).

Otro instrumento de importancia para el análisis estratégico de una organización lo constituye la lluvia de ideas, técnica ampliamente utilizada para generar soluciones creativas a un problema o situación. La cual tiene como objetivo estimular la creatividad y la colaboración para identificar diversas opciones y enfoques (Martelo Gómez et al., 2019; Gutiérrez et al., 2020; Barreto Pin et al., 2022; Delgado, 2022). Así como el Benchmarking<sup>4</sup> fundamental para el estudio de la competencia a la hora de enfrentar a los adversarios en el mercado, identificando las mejores prácticas para poder implementarlas y optimizar el rendimiento de la organización (Espinoza y Gallegos, 2019; Hernández Rodríguez y Cano, 2017; Carmona Ccarhuas et al., 2020).

En el mundo de los negocios se debe prestar especial atención a los cambios continuos y atenderlos evaluando periódicamente su desempeño, es aquí donde el Cuadro de Mando Integral juega un papel fundamental como herramienta que le permite, a los líderes empresariales, actualizarse continuamente y mantenerse a la vanguardia, en el manejo de las organizaciones (Norton y Kaplan, 2001; Villa Camacho, 2015; Oyaque Mora et al., 2020; Rizo Martí y Hernández Rodríguez, 2020; Ghiglione Franco, 2021). Representa un sistema de administración que mira más allá de la perspectiva financiera con la que las empresas evalúan la marcha de sus negocios, dando mayor importancia a los activos intangibles (capital humano, capital de información y capital organizacional) en lugar de los activos medidos por la contabilidad de gestión tradicional (Cruz Palacios y Román García, 2018). Otra de las herramientas que facilita la toma de decisiones correctas son los llamados indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés), que permiten estandarizar y evaluar con argumentos cuantitativos el estado de un proceso. Estos indicadores deben ser específicos, alcanzables, medibles, relevantes y basados en el tiempo específico (Nájar Navarro, 2019; Rodríguez de la Torre, 2019; Ortiz Buitrado y Pardo, 2021).

---

<sup>4</sup> Benchmarking: se trata de un proceso sistémico y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de la mejora organizacional (Espinoza y Gallegos, 2019).

En el análisis financiero, se utilizan diversas herramientas para estudiar la situación de una organización. Una de ellas es el análisis costo-beneficio, que se emplea para cuantificar los costos y beneficios relevantes, tanto en términos monetarios como no monetarios, donde el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) juegan un papel fundamental. Su objetivo es determinar si los beneficios obtenidos justifican los costos incurridos en un proyecto o decisión (Cabrera Bayro et al., 2019; Alburqueque Nieves et al., 2020; Carmona Ccarhuas et al., 2020; Cifuentes Alarcón, 2021). Otra herramienta importante es el análisis de sensibilidad, que se utiliza en la toma de decisiones para evaluar cómo los cambios en los resultados o conclusiones de un modelo o proyecto afectarán los resultados finales. Esto ayuda a comprender los riesgos y oportunidades asociados con una decisión específica (Alburqueque Nieves et al., 2020).

Para realizar previsiones de ventas efectivas, se pueden utilizar métodos como el análisis de series de tiempo, el modelo de regresión y el método Delphi (Sánchez Cifuentes y Cuellar Chaves, 2018; Chavez López, 2023). Por otro lado, para comprender mejor los procesos de ventas, se pueden emplear herramientas como el diagrama SIPOC, el diagrama de flujo o diagrama de actividades, y la matriz de priorización (Daza Montoya, 2021). Además, el diagrama de Gantt es útil para la planificación y seguimiento de las actividades relacionadas con las ventas en un proyecto (Benavides Quenguan et al., 2023; Gómez Bayona y Córdoba Méndez, 2023).

Con la intención de reducir la incertidumbre en el proceso de fabricación de productos y/u otorgamiento de servicios, los sistemas digitales tienen el propósito de atender la demanda de información, al interior de las organizaciones para ayudar a contar con los conocimientos necesarios y llevar a cabo una buena toma de decisiones (Velasquí López y Toaquiza, 2017). El uso de las herramientas digitales sirve de apoyo a la economía y reducción de consumibles, al integrarse un sistema de comunicación vía intranet que permite agilizar el intercambio de mensajería al interior de la organización con mayor fluidez y rapidez, minimizando el uso de papelería ya no tan necesaria y quedando la información resguardada en bases de datos electrónicas (Chávez Garcés y Roche Aguirre, 2022). Diversos autores han planteado catalogar las herramientas tecnológicas y su función dentro de la organización, así como se muestra en la tabla 1.1.

Los sistemas de información son herramientas confiables y efectivas para la toma de decisiones empresariales. Al integrar los datos de los procesos en una plataforma centralizada, las empresas pueden validar y almacenar fuentes de información para utilizarlas como referencia en el futuro (Tomalá Chávez, 2020). El análisis de datos, mediante herramientas como Big Data e Inteligencia de Negocios (BI por sus siglas en inglés), ofrece amplias oportunidades para el crecimiento empresarial al identificar brechas en los mercados, anticiparse a la competencia y examinar

productos y servicios relevantes para satisfacer las necesidades de los clientes (Molina Braga, 2020). Además, herramientas como Google Analytics<sup>5</sup> son fundamentales para detectar y solucionar problemas de manera temprana (Rodríguez Guillén y Wong Luy, 2021). La ciberseguridad también es una consideración importante, y existen plataformas y programas diseñados para proteger los datos y garantizar la confidencialidad. La combinación de estas herramientas con la inteligencia artificial (IA) se presenta como una opción valiosa e imprescindible para cualquier organización (Restrepo, 2023).

**Tabla 1.1.** Tipos de herramientas tecnológicas, según su función

Categoría	Herramienta	Función en la organización
Captura y transferencia de información	Internet	Comunicación de datos globales a través de protocolos de Internet (IP, por sus siglas en inglés)
	Banda ancha	Mecanismo de comunicación interna rápido y de bajo costo.
	Intercambio electrónico de datos (EDI)	Transmisión de datos electrónicos entre empresas evitando el uso del papel.
	XML (eXtensible Markup Language)	Apoya a los grupos de trabajo, haciendo enlaces individuales dentro de la Web, pudiendo ser compartidos con todos los integrantes.
Reporte de información	Enterprise resource planning (ERP)	Sistema de información gerencial que atiende producciones de producción y distribución de la empresa.
	Sistema de administración de las relaciones con el cliente (CRM)	Gestiona y administra el proceso de atención a clientes.
	Warehouse management system (WMS)	Operación de forma integral en los almacenes
Sistemas de aplicación del conocimiento	Six sigma	Principios estadísticos y diversas herramientas para determinar problemas de calidad y mejora de procesos.

**Fuente:** Adaptado de Zapata et al. (2010), referenciado en Miranda Quiñones et al. (2022).

En la actualidad existen diferentes herramientas de BI disponibles en el mercado, entre las cuales se pueden mencionar (Barreto Pin et al., 2022):

---

<sup>5</sup> Google Analytics: es una solución de analítica web que muestra cómo encuentran su sitio los usuarios, cómo lo exploran y de qué manera puede mejorar su experiencia (Rodríguez Guillén y Wong Luy, 2021).

- Microsoft Dynamics NAV: especial para pequeñas y medianas empresas que buscan mejorar su competitividad.
- Microsoft Dynamics CRM: efectiva para la administración de clientes.
- Oracle Business Intelligence: una de las más completas en el mercado ya que cuenta con paneles interactivos, análisis predictivos en tiempo real, entre otros.
- Ultimus: un entorno integrado que permite compartir información entre aplicaciones.
- Office SharePoint Server: facilita el acceso a la información en cualquier momento y lugar.
- QlikView: mantiene las bases de datos al alcance de una manera sin precedentes.
- Microsoft Performance Point Server: permite supervisar, alinear y hacer un plan de negocio.
- Microsoft SQL Server: adecuada para realizar un análisis panorámico de la empresa y tomar las mejores decisiones.
- JetReports: especial para crear informes ERP.
- Eclipse BIRT Project: genera informes para aplicaciones web de código abierto.
- JasperReports: permite crear informes de rápida impresión.
- LogiReport: aplicación gratuita basada en web de LogiXM
- OpenI: aplicación web orientada al reporting OLAP.
- SPSS: programa estadístico especialmente empleado en ciencias sociales e investigaciones de mercado.
- Pentaho: incluye herramientas para generar informes, minería de datos, ETL, entre otros.
- RapidMiner: permite analizar datos a través de un entorno gráfico.
- Crystal Reports: genera informes desde bases de datos múltiples.
- ApeSoft: ofrece una interface sencilla similar a Microsoft Excel.
- SAS Institute: facilita la gestión de riesgo financiero, desarrollo de modelos de minería de datos, etc.
- NiMbox: organiza los datos de la empresa en interactivas aplicaciones.

El éxito de la implementación de estas herramientas se verá reflejado en nuevas oportunidades de negocio, solución de problemas estratégicos y desarrollo de procesos de mejora continua (León et al., 2020).

#### **1.4. Los negocios electrónicos en Cuba. Caso Cadena de Tiendas Caribe**

En los últimos tiempos, la sociedad cubana ha experimentado un avance significativo hacia el uso de la tecnología de la información, y este progreso se ha reflejado en las empresas y organizaciones del país. En este sentido, numerosas empresas han adoptado el comercio electrónico como parte de su estrategia, lo cual ha contribuido a mejorar su eficiencia y rentabilidad (Amoroso Fernández et al., 2020; Delgado Fernández, 2021). El comercio electrónico

se ha convertido en un componente fundamental, pues aprovecha las ventajas que ofrece Internet para lograr un desarrollo económico y social sostenible, así como una utilización más eficiente de los recursos disponibles (Pan et al., 2021, Suárez González et al., 2022).

Cuyo se habla de comercio electrónico en Cuba, resulta imprescindible hacer referencia a la aplicación Transfermóvil, una plataforma de servicios financieros ampliamente reconocida por su alta credibilidad, confiabilidad y competitividad, que ofrece una amplia variedad de prestaciones a la población (Guillén, 2022; Núñez Chacón y Rodríguez Sosa, 2022). Recientemente, la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba lanzó una nueva versión de Transfermóvil, introduciendo como principal novedad la bolsa Mi Transfer. Esta bolsa de dinero virtual está asociada a un número móvil y representa un nuevo canal de pago electrónico que facilita a los usuarios realizar pagos de servicios y adquirir productos de Etecsa (Alonso Falcón et al., 2023b). La intención detrás de este servicio de la principal aplicación del comercio electrónico en el país es ampliar el número de usuarios capaces de disfrutar de las ventajas de los pagos virtuales. Esta plataforma se ha vuelto ampliamente utilizada para realizar una amplia gama de transacciones, desde la recarga de saldo del teléfono móvil hasta el pago en línea de productos y servicios domiciliarios (San Miguel, 2023). Otro ejemplo lo constituyen la red nacional de cajeros automáticos, que se extiende por toda la isla de Cuba (Martínez Carballo et al., 2021).

En Cuba se ha observado un aumento significativo en el número de empresas estatales que han adoptado la modalidad de ventas virtuales. Un ejemplo destacado es la Cadena de Tiendas Caribe, empresa estatal líder del mercado minorista de productos. Denominación aprobada por medio de la Resolución 50, del 7 de marzo de 2018, por el Ministerio de Economía y Planificación. Su amplia y extensa red comercial se encuentra distribuida a todo lo largo y ancho del territorio nacional en más de 1920 puntos de venta y tiendas. Esta empresa nacional centra sus operaciones a través de tiendas y kioscos con toda una variada gama de surtidos de alimentos, bebidas, electrodomésticos, textiles, confecciones, calzado tanto en moneda nacional (MN) como en moneda libremente convertible (MLC) a través de la plataforma En Zona. Asimismo, la empresa Tu Envío proporciona ofertas en MLC con pagos desde el exterior, abarcando todas las categorías de productos (Cumbá Bueno et al., 2020, Martínez Carballo et al., 2021).

Otras de las entidades destacadas en la implementación de modelos de negocio electrónicos son Citmatel (Tecnologías de la Información y Servicios Telemáticos Alcanzados) y CIMEX (Corporación de Importadores y Exportadores de Cuba), quienes utilizan las plataformas Super Fácil y Tu Envío, respectivamente (Suárez González et al., 2022). Además, de la empresa Copextel (Corporación de Servicios Electrónicos) que se ha involucrado en el comercio electrónico tanto a nivel nacional como internacional, utilizando las plataformas En Zona y

Transfermóvil para ofrecer partes y piezas de repuesto, así como otros productos en MN (Fonseca Sosa y Padrón Padilla, 2023).

Un proceso que actualmente está teniendo un impacto significativo en el comercio virtual del país es la Bancarización, plasmado en la Resolución 111/2023 del Banco Central de Cuba (BCC). Este proceso se refiere a promover el acceso y uso de servicios financieros por parte de la población, a través de la apertura de cuentas bancarias, el uso de tarjetas de débito y crédito, y la realización de transacciones electrónicas. Será un proceso gradual y se realizará donde las condiciones lo permitan. El mismo se efectúa para crear facilidades en los servicios bancarios integrados a los canales de pago (cajeros automáticos, los terminales de puntos de venta, la banca telefónica, la banca remota, las pasarelas de pago como Transfermóvil y Bolsa Mi Transfer, así como En zona). Estos canales tienen como beneficios ofrecer seguridad, rapidez, comodidad, inmediatez, y en la mayoría de los casos, ahorro económico por las bonificaciones que ofrecen los bancos y las pasarelas de pago. Es necesario destacar, que con este proceso no se pretende eliminar el pago en efectivo, sino minimizar su uso (Alonso Falcón *et al.*, 2023a, Digital, 2023).

A pesar de los desafíos y limitaciones que enfrenta Cuba en comparación con otros países, el avance significativo en el uso de tecnología de la información y el crecimiento del comercio electrónico reflejan un cambio positivo para la sociedad.

### **1.5. Procedimientos para el desarrollo de negocios electrónicos**

Las empresas han experimentado una serie de cambios producto de que han detectado la necesidad de la implementación de estrategias de marketing basadas en medios digitales. Esto se debe a la competitividad de las mismas por ofrecer productos o servicios similares, haciendo que la oferta sea mayor, lo cual genera que todo empresario busque nuevos entornos en los que pueda encontrar demanda de sus productos (Selman, 2017; Barrientos, 2017). Inclusive, sin la necesidad de tener que estar presente en una sucursal o tienda física, sino que puede adoptar la tendencia basada en comercio electrónico, a partir del uso de estrategias y medios digitales para tener la capacidad de captar nuevos clientes e influir en su comportamiento del consumo, conllevándoles a que opten por adquirir los productos o servicios que este ofrece (Russo y Cesarani, 2017; Cardoni *et al.*, 2020).

El avance de la transformación digital a nivel mundial ha llevado a la adopción generalizada del modelo de comercio electrónico por parte de la mayoría de los negocios (Zúñiga Goveo *et al.*, 2020). En este sentido, las empresas han establecido tiendas virtuales dentro del ámbito del comercio electrónico Business-to-Consumer (B2C), es decir, de empresa a consumidor (Cúneo Fernández y Ortiz Soto, 2020).

La implementación de una tienda en línea se ha vuelto un recurso extremadamente útil para complementar los canales tradicionales de venta de las empresas y negocios. Su utilización permite posicionar de manera destacada el negocio en el mercado, lo que a su vez contribuye a brindar un servicio mejorado a los clientes. Entre los beneficios de contar con una tienda virtual se pueden mencionar los siguientes (Espinoza Zallas y Flores Figueroa, 2018):

- Ahorro en costos de instalación y mantenimiento: personal, renta de locales y gastos derivados.
- Ofrece sus productos a todo un mercado.
- Posee una amplia gama de ofertas de artículos.
- Ayuda a cubrir necesidades de un mercado potencial mucho mayor que una tienda tradicional.
- Presenta un alcance a nivel global, de tal manera que multiplican las oportunidades de venta.
- Permite generar ventas al público en cualquier momento del año.
- Permite diferentes pagos efectuados de forma rápida mediante transacciones en línea.
- Garantiza la atracción de clientes que no son conocidos por no residir cerca de un establecimiento físico.

La importancia de contar con un procedimiento para la confección de negocios electrónicos radica en su capacidad para proporcionar organización, eficiencia y consistencia en todas las etapas del proceso. Además, ayuda a reducir errores y riesgos, garantizando la calidad de las operaciones. Este enfoque estructurado facilita el crecimiento y la escalabilidad del negocio, al tiempo que proporciona una base para la mejora continua (Barzola et al., 2019; López, 2023). En el anexo 5 se presentan un grupo de procedimientos encontrados en la literatura consultada.

Se puede observar que la mayoría de los autores abordan de manera integral los diferentes aspectos necesarios para el desarrollo de un negocio electrónico exitoso, desde el análisis del entorno hasta la planificación estratégica, la gestión de marketing y la evaluación financiera. Sus enfoques se basan en investigaciones y modelos reconocidos en el campo de los negocios, lo que les brinda una base sólida para el desarrollo de los procedimientos propuestos (Solano Muñoz, 2011; Sáenz Lozano, 2015; Díaz Estela, 2016; Calderón Mesia y Ampuero Muñoz, 2017; Serrano, 2017; Mesbahi, 2018).

Por su parte, Solano Muñoz (2011), Rujas Almarza (2015), Sáenz Lozano (2015), Díaz Estela (2016), Calderón Mesia y Ampuero Muñoz (2017) y Carmona Ccarhuas et al. (2020) reconocen la importancia de realizar un análisis del entorno externo e interno, ya sea mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis DAFO, el análisis PESTEL, o una combinación de estos enfoques. También destacan el significado de realizar investigaciones de mercado, ya sea a

través de encuestas, entrevistas u otros métodos cualitativos y cuantitativos, con el fin de comprender las necesidades y expectativas de los clientes.

Arratia Chachaque et al. (2019) y Facundo Cruz (2020) enfatizan en la relevancia de comprender el mercado objetivo y establecer estrategias de comunicación y comercialización efectivas desde el principio. Mientras que Serrano (2017), Sánchez Gutiérrez (2018) y Cabrera Bayro et al. (2019) proponen un enfoque holístico que abarca desde la planificación estratégica hasta la implementación y la evaluación económica. Por otro lado, Mesbahi (2018) considera aspectos como el diseño de la estructura organizacional, la planificación de operaciones, la ubicación del negocio y la gestión de recursos humanos.

Mesbahi (2018) y Hernández Sandoval et al. (2019) acentúan la necesidad de un plan estratégico de marketing detallado y un plan operativo técnico-productivo para garantizar el éxito empresarial. Mientras que autores como Carballo Mass (2017), Correa Martinez (2018), Morcillo Presenda et al. (2021) y Estela Aguilar et al. (2022) profundizan solamente en los modelos de negocio, utilizando como herramienta ampliamente utilizada para su análisis y diseño, el modelo Canvas. Los autores Munive Cortez et al. (2021) presentan un enfoque detallado y completo para el estudio de factibilidad y análisis estratégico de negocios. Su metodología se distingue por una estructura clara y secuencial compuesta por ocho pasos fundamentales, que abarcan todos los aspectos relevantes. Estos pasos incluyen el análisis del entorno, estudio de mercado, plan estratégico de la empresa, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos, aspectos tributarios, legales y laborales, y finalmente, el plan financiero. Para llevar a cabo este análisis, los autores mencionan herramientas estratégicas como el análisis DAFO, el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, las cuales proporcionan una visión integral del entorno y ayudan a identificar oportunidades y riesgos. Además, sugieren la utilización de encuestas para obtener información directa de los clientes y validar las estrategias propuestas.

Cabrera Bayro et al. (2019) ofrecen una propuesta más precisa en cuanto a herramientas de análisis en comparación con otros autores. Estos autores, además de abordar el análisis DAFO y el modelo Canvas (que permite visualizar y analizar el modelo de negocio de manera integral), proponen el uso de la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) para evaluar y cuantificar el impacto de las oportunidades y amenazas en el desempeño de la empresa. También introducen la matriz de Ansoff, que facilita la identificación de diferentes estrategias de crecimiento basadas

en la combinación de productos y mercados. Asimismo, proponen el análisis VRIO<sup>6</sup> (valioso, raro, costoso de imitar y organizado), el cual evalúa los recursos y capacidades internas de la empresa para determinar si poseen una ventaja competitiva sostenible. Estas herramientas evitan limitaciones en términos de representatividad y validez de los datos.

Es importante destacar que, en la mayoría de los procedimientos se suele iniciar con un análisis estratégico del negocio, el cual sirve de punto de partida para desarrollar estrategias efectivas y adaptarse al entorno empresarial en constante cambio. Sin embargo, hay que señalar que estos procedimientos carecen de un análisis detallado de las partes interesadas pertinentes. Además, la falta de un estudio preciso de las tecnologías disponibles también es un aspecto crucial que se pasa por alto en estos procedimientos, lo que implica el riesgo de perder oportunidades clave y enfrentar limitaciones en términos de eficiencia, competitividad y capacidad de adaptación. Asimismo, no consideran adecuadamente los aspectos relativos a la localización del negocio, componente que puede tener un impacto significativo en el éxito de la empresa al evaluar la accesibilidad, proximidad a proveedores y clientes, y el entorno competitivo en general. De la lista consultada, solo autores como Sánchez Gutiérrez (2018), Alburquerque Nieves *et al.* (2020), Vega (2020) y Lugo Cárdenas (2021), hacen referencia a la sostenibilidad en sus propuestas, aspecto esencial para hacer triunfar un negocio, al desarrollar estrategias y prácticas empresariales que equilibren el crecimiento y la rentabilidad con la responsabilidad hacia las personas y el planeta. Al examinar la bibliografía relacionada con los negocios electrónicos, se puede observar que no existe una forma específica para su diseño. Cada autor tiende a personalizar el enfoque según su formación e intereses. Esta disparidad en los enfoques puede deberse al contexto en el que se aplicó el estudio o al país de procedencia de los autores. Es importante tener en cuenta que las organizaciones tienen una gran variedad de procesos, lo que significa que las dimensiones útiles para algunas pueden no serlo para otras. Además, los países tampoco presentan homogeneidad, incluso aquellos con el mismo nivel de desarrollo económico.

## **1.6. Conclusiones parciales**

1. Los negocios electrónicos desempeñan un papel fundamental en el éxito y la competitividad de las empresas en la actualidad. Su implementación garantiza la realización de mejores prácticas empresariales y proporciona una base estratégica sólida para la toma de decisiones

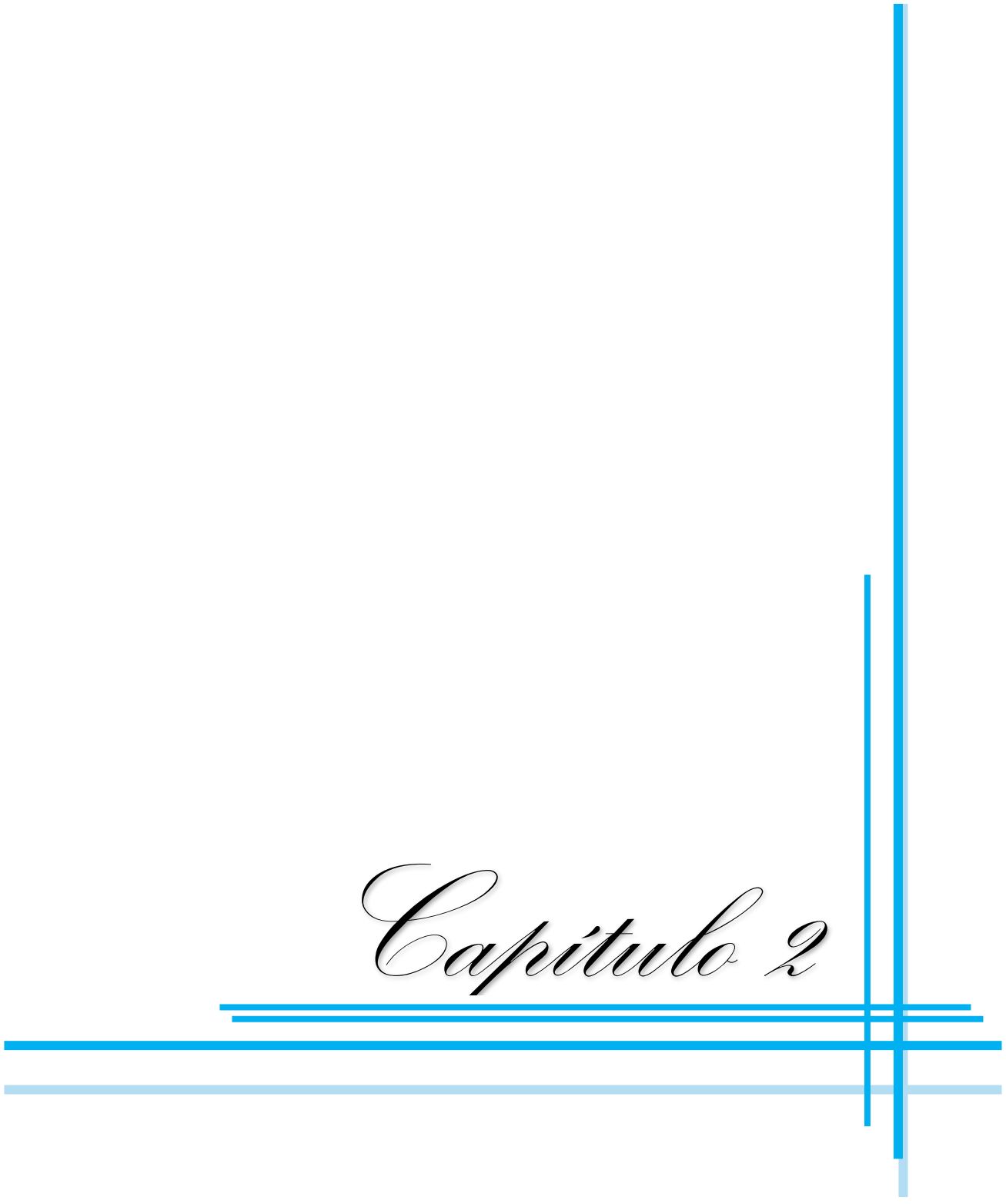
---

<sup>6</sup> Análisis VRIO: es un marco conceptual utilizado en la estrategia empresarial para evaluar los recursos y capacidades de una organización, a partir de los cuatro criterios VRIO (valioso, raro, costoso de imitar y organizado) (Alcívar Basurto y Sánchez Solórzano, 2023).

informadas. En el entorno empresarial, comprender y utilizar los negocios electrónicos se ha vuelto esencial para el crecimiento y el éxito a largo plazo de las empresas.

2. Existen numerosos procedimientos para el diseño de negocios electrónicos. Sin embargo, hasta el momento no hay un modelo representativo o ampliamente aceptado, puesto que cada autor lo personaliza de acuerdo a su formación e interés, por lo que se hace necesario la propuesta de uno que permita cumplimentar este objetivo en la empresa objeto de estudio de la investigación.

# *Capitulo 2*



## **CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE NEGOCIOS ELECTRÓNICOS EN LA CADENA DE TIENDAS CARIBE, DIVISIÓN SANCTI SPÍRITUS, ENFOCADO A LA SOSTENIBILIDAD**

Con el propósito de dar solución al problema de investigación de la tesis, y como respuesta a las conclusiones parciales derivadas de la construcción del Marco Teórico Referencial, en el presente capítulo se expone la propuesta y validación de un procedimiento para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, enfocado a la sostenibilidad.

### **2.1. Características del procedimiento para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, enfocado a la sostenibilidad**

Para que el procedimiento propuesto constituya una verdadera vía de apoyo al diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, es fundamental que presente un enfoque integral y estratégico, con un carácter holístico, y que cuente con la incorporación creativa y pertinente de las mejores prácticas a nivel internacional, buscando aprovechar y adaptar los conocimientos y experiencias exitosas de países del primer mundo y del entorno en el que se desarrolla. Estas cualidades se definen en gran medida por el objetivo, los principios básicos, las premisas y otras características que sustentan el procedimiento.

#### **Objetivo del procedimiento**

El objetivo general del procedimiento lo constituye: servir de soporte al diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, enfocado a la sostenibilidad.

#### **Principios que sustentan el procedimiento**

El procedimiento desarrollado se sustenta en los principios siguientes:

**Flexibilidad:** el procedimiento tiene potencialidades para adaptarse con racionalidad tanto a los cambios provenientes de un entorno muy dinámico, como a los que se producen en lo interno de la organización, sin que se produzcan cambios significativos en su estructura, métodos y procedimientos de trabajo.

**Integrador:** el procedimiento abarca diferentes aspectos del negocio electrónico, desde el análisis estratégico y organizacional hasta el desarrollo de planes de operaciones, marketing y financieros. Se busca una visión holística que considere todos los elementos necesarios para el éxito del negocio.

**Transparencia y parsimonia:** la estructuración, armonía entre los pasos y la consistencia lógica del procedimiento, a la vez que permiten cumplir el objetivo para el que fue diseñado, son relativamente sencilla, comprensible y práctica, respectivamente, permitiendo su asimilación rápida por parte de las personas que se inician en su explotación.

**Enfoque estratégico:** el procedimiento se basa en un enfoque estratégico que busca alinear los negocios electrónicos con los objetivos y metas de la Cadena de Tiendas Caribe. Se considera el panorama general del mercado, la competencia y las oportunidades para desarrollar estrategias efectivas.

**Perspectiva:** posibilidad de adaptación y de hacer extensible su aplicación como instrumento metodológico a otros procesos o empresas similares.

**Racionalidad:** posibilidad de implementación con un presupuesto razonable, conduciendo, asimismo, a la obtención de beneficios de diversa índole y valor para la organización.

**Sostenibilidad:** capacidad de integrar consideraciones ambientales, sociales y económicas en las actividades a desarrollar en las etapas del procedimiento, asegurando que las acciones y decisiones tomadas sean capaces de mantenerse a largo plazo, sin comprometer los recursos naturales, el bienestar de las personas y la viabilidad económica.

**Premisas indispensables para la aplicación del procedimiento:**

1. El compromiso y apoyo de la alta dirección de la Cadena de Tiendas Caribe, que respalde y promueva la implementación del procedimiento, asignando los recursos necesarios y estableciendo metas claras.
2. La disponibilidad de información actualizada sobre el mercado, la competencia, los clientes, las tecnologías y variables características de las dimensiones de la sostenibilidad, así como contar con los recursos financieros, tecnológicos y humanos adecuados para implementar las estrategias propuestas.
3. La existencia de una adecuada comunicación y trabajo en equipo entre los departamentos y áreas involucradas en el diseño, que aseguren la alineación de los esfuerzos y la integración de todas las partes implicadas.
4. La presencia de una planificación estratégica en la empresa donde estén bien esclarecidos los objetivos y metas de la organización.

**Entradas del procedimiento**

Como entradas del procedimiento se tienen las siguientes: opiniones y criterios de expertos, especialistas y miembros del Consejo de Dirección de la División de la Cadena de Tiendas Caribe; necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes; oportunidades y amenazas; regulaciones y normativas existentes para este tipo de proceso, y demandas del público objetivo.

## **Salidas del procedimiento**

Las salidas principales del procedimiento son: satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes; tecnologías necesarias de comercio electrónico; plan de operaciones y de marketing; plan de acciones y las tácticas de ventas; presupuesto de operación del negocio; plan financiero; factibilidad y pertinencia del plan de negocios; brechas en el desempeño del negocio, y el plan de acción de mejoras.

## **2.2. Procedimiento propuesto para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, enfocado a la sostenibilidad**

El procedimiento general propuesto constituye una guía para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, enfocado a la sostenibilidad; a través de este se pueden aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno digital, maximizando el potencial de crecimiento y éxito de la organización.

Este procedimiento (ver figura 2.1) se ha estructurado en ocho etapas generales, estrechamente vinculadas y con interacciones durante su ejecución, que implican, a su vez, un conjunto de pasos con sus acciones correspondientes. A continuación, se describen cada una de las fases y sus etapas de forma detallada.

### **2.2.1. Etapa I. Análisis estratégico del negocio**

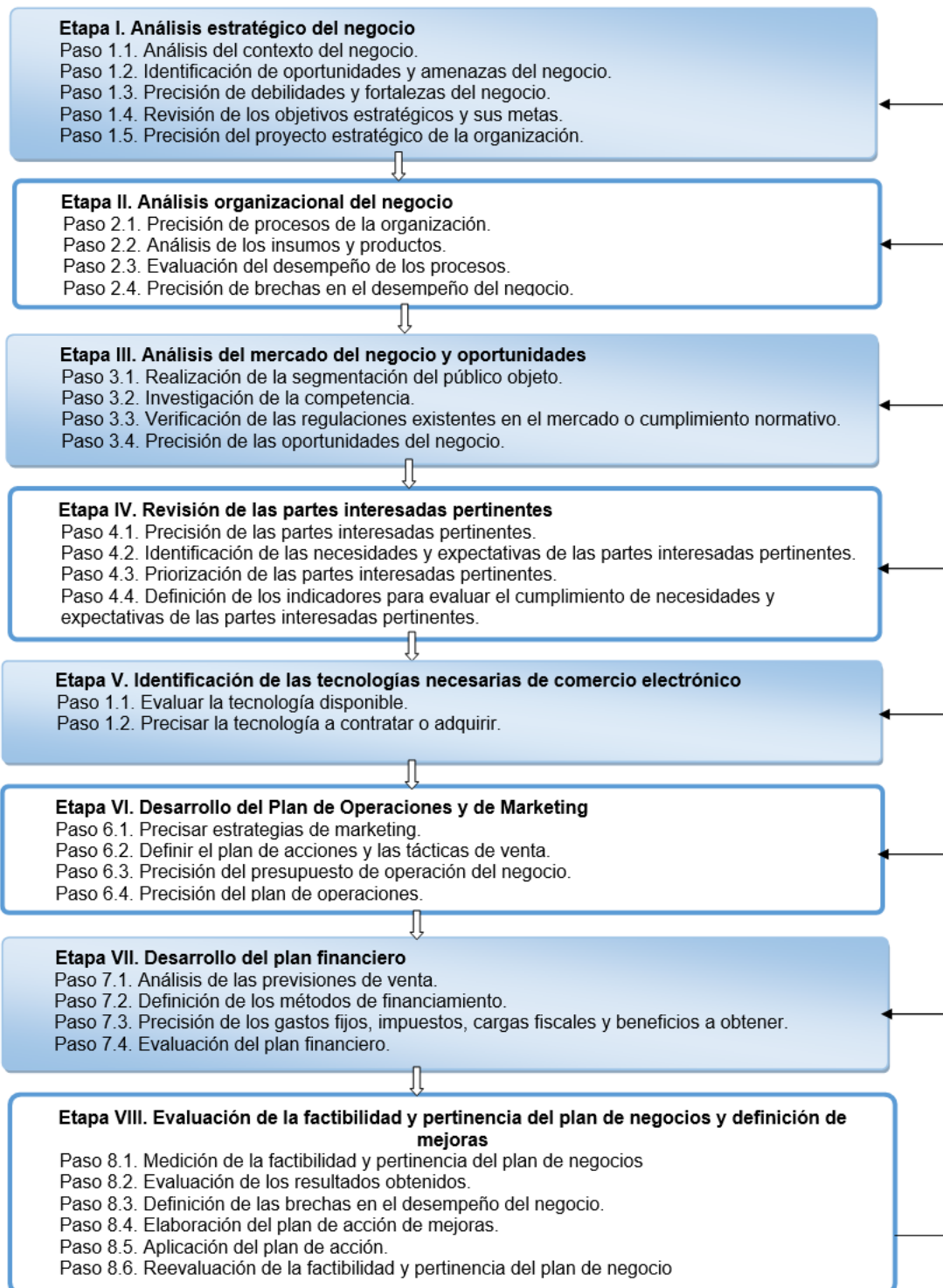
Objetivo: proporcionar a la organización una comprensión clara y completa de su situación actual, así como del entorno en el que opera.

En esta etapa se realiza una evaluación exhaustiva de la organización para comprender su posición actual, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Se establecen la misión, que define el propósito fundamental de la empresa, y la visión, que describe el futuro deseado y la dirección estratégica a largo plazo. Además, se realiza una breve reseña de dónde queda ubicado el negocio, para así conocer la accesibilidad y proximidad existente con los proveedores y clientes. La finalidad que persigue este análisis es extraer la máxima información posible para establecer un plan de negocio que haga triunfar a la compañía, mejorar los puntos que flaqueen si se encuentra en marcha, y potenciar los que son un éxito.

#### **Paso 1.1. Análisis del contexto del negocio**

Contenido: examinar y comprender diversos factores externos que pueden tener un impacto significativo en el desempeño y las decisiones estratégicas de la organización. Es importante recopilar datos relevantes, utilizar fuentes confiables de información y realizar un análisis objetivo.

Para esto se deben considerar los aspectos siguientes:



**Figura 2.1.** Procedimiento propuesto para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, enfocado a la sostenibilidad.

1. Entorno económico: se examinan indicadores como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés y el desempleo, para comprender el clima económico general y su impacto en la empresa.
2. Entorno político y legal: se consideran factores como la estabilidad política, las regulaciones gubernamentales, las políticas fiscales y comerciales, así como las leyes laborales, para comprender el marco político y legal en el que opera la organización.
3. Entorno social y cultural: se analizan aspectos demográficos, tendencias de consumo, valores culturales y cambios en los estilos de vida, para comprender las preferencias y comportamientos de los clientes y adaptar las estrategias de la organización en consecuencia.
4. Entorno tecnológico: se evalúan los avances tecnológicos, las tendencias disruptivas y los cambios en la infraestructura técnica, para comprender cómo la tecnología puede impactar a la organización y su industria.
5. Entorno competitivo: se examina la estructura de la industria y se analiza la competencia existente, identificando competidores directos e indirectos, sus estrategias, fortalezas y debilidades, y evaluando la posición de la organización en el mercado.

### **Paso 1.2. Identificación de las oportunidades y amenazas del negocio**

Contenido: recopilar y analizar información relevante sobre el entorno empresarial y los factores externos que pueden tener un impacto en el negocio. Tanto las oportunidades como las amenazas pueden variar según la industria, la ubicación geográfica y otros factores específicos de cada organización. Por lo tanto, es esencial realizar un análisis exhaustivo y personalizado para identificar las más relevantes del negocio en cuestión.

Identificación de las oportunidades, que pueden estar vinculadas, entre otros elementos, con:

1. Tendencias del mercado: esto implica analizar cambios en la demanda de productos o servicios, preferencias de los consumidores, avances tecnológicos y nuevas oportunidades de negocio.
2. Cambios regulatorios: estar al tanto de las leyes y regulaciones relevantes puede ayudar a identificar áreas donde la organización puede expandirse o adaptarse para aprovechar estas oportunidades.
3. Innovación tecnológica: estar atento a las últimas tecnologías y cómo se pueden aplicar en la industria de la organización puede ayudar a identificar oportunidades para mejorar la eficiencia, desarrollar nuevos productos o servicios y diferenciarse de la competencia.

4. Cambios demográficos y sociales: identificar cambios en la composición demográfica de la población, las necesidades y deseos cambiantes de los consumidores, y las nuevas tendencias en estilos de vida y comportamiento del consumidor puede ayudar a identificar oportunidades de negocio.

Identificación de las amenazas, que pueden estar vinculadas, entre otros elementos, con:

5. Competencia: analizar a los competidores directos e indirectos es crucial para identificar amenazas; lo que implica conocer sus estrategias, fortalezas y debilidades, y cómo podrían afectar la posición de la organización en el mercado.
6. Cambios en la demanda o preferencias del consumidor: es importante estar atento a estos cambios que pueden representar una amenaza, y adaptarse para satisfacer las nuevas necesidades del mercado.
7. Riesgos económicos: los factores económicos como la recesión, la inflación o la fluctuación de los tipos de cambios monetarios pueden representar amenazas para la organización. Evaluar y anticipar estos riesgos puede ayudar a tomar medidas preventivas o desarrollar estrategias de mitigación.
8. Cambios tecnológicos disruptivos: la aparición de tecnologías disruptivas o cambios en la forma en que se ofrecen los productos y servicios pueden dejar obsoletos a los modelos de negocio existentes.

**Paso 1.3. Precisión de las debilidades y fortalezas del negocio**

Contenido: lograr una evaluación objetiva y precisa de los aspectos internos que repercuten en el desempeño y competitividad del negocio en cuestión. Este paso tiene implicaciones significativas para la toma de decisiones estratégicas, la mejora continua y la gestión del rendimiento en la organización; permite a la empresa capitalizar sus fortalezas, abordar las áreas de mejora y mantenerse competitiva en un entorno empresarial en constante evolución, por lo que es fundamental abordar ciertos puntos, dígame:

Precisión de fortalezas, que pueden estar vinculadas, entre otros elementos, con:

1. Recursos, capacidades y ventajas competitivas de la empresa: examinar detalladamente aspectos como la experiencia y habilidades del equipo, la propiedad intelectual, los activos físicos, la reputación de la marca y las relaciones con proveedores y socios comerciales.
2. Propuesta de valor: analizar cómo el producto o servicio se diferencia de los de la competencia y qué beneficios únicos ofrece a los clientes, considerando aspectos como la calidad, el precio, la innovación, el diseño, la personalización o el servicio al cliente.
3. Mercado y competencia: realizar un análisis de mercado para comprender las tendencias, la demanda, el tamaño y el potencial de crecimiento del negocio. Por otro lado, examinar a los

competidores directos e indirectos para identificar sus fortalezas y debilidades; y, por último, comparar las capacidades del negocio con la competencia para determinar las ventajas competitivas.

4. Reputación y experiencia de la empresa: evaluar la imagen y la reputación de la empresa en el mercado, considerando aspectos como la trayectoria, la experiencia, las certificaciones y los premios obtenidos.

Precisión de debilidades, que pueden estar vinculadas, entre otros elementos, con:

5. Análisis interno de la empresa: esto implica examinar críticamente los aspectos internos de la empresa que puedan representar desafíos o limitaciones como la falta de experiencia del equipo, la falta de recursos financieros, la falta de tecnología adecuada, la capacidad limitada de producción o la falta de presencia en el mercado.
6. Áreas de mejora: es necesario identificar las áreas donde la empresa no cumple con los estándares especificados o hay oportunidades para mejorar, esto puede incluir aspectos como la calidad del producto o servicio, la eficiencia operativa, la gestión del inventario, la atención al cliente o la capacidad de marketing y ventas.
7. Retroalimentación externa: en este punto es preciso considerar la realización de encuestas, entrevistas o grupos de enfoque para recopilar información valiosa sobre cómo la empresa puede mejorar y qué aspectos pueden considerarse debilidades.
8. Competencia: realizar un análisis de la competencia ayudará a comprender dónde la empresa se queda rezagada y qué aspectos necesita abordar para ser más competitiva. Es por esto que es necesario considerar cómo se pueden cerrar las brechas y mejorar en las áreas donde los competidores tengan una ventaja.
9. Riesgos y amenazas: es importante evaluar los posibles riesgos y amenazas que podrían afectar negativamente el plan, así como los cambios en el entorno económico, regulatorios, avances tecnológicos disruptivos o diferencias en las preferencias del consumidor.

**Paso 1.4. Revisión de los objetivos estratégicos y sus metas**

Contenido: evaluar y analizar la efectividad de los objetivos y metas establecidos previamente, con el fin de asegurarse de que siguen siendo relevantes, alcanzables y alineados con la dirección estratégica de la empresa. Esta revisión periódica permite a la organización evaluar su progreso, identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios para mantenerse en el camino hacia el éxito. Durante la revisión de los objetivos estratégicos y metas es importante considerar los aspectos siguientes, siempre sobre la base de la consideración de la obtención de la información utilizando métodos de recopilación y análisis de datos.

Relevancia:

¿Los objetivos y metas siguen siendo pertinentes para la misión y visión de la empresa? ¿Siguen alineados con los cambios en el entorno empresarial y las necesidades del mercado?

Para medir la pertinencia y alineación de ambos aspectos con la misión, visión y el entorno empresarial, es preciso hacer uso de herramientas como el análisis DAFO y el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Alcance y especificidad:

¿Los objetivos y metas son lo suficientemente claros y específicos como para guiar las acciones y medir el progreso? ¿Están definidos en términos cuantificables y con plazos definidos?

Viabilidad:

¿Los objetivos y metas son alcanzables, dadas las capacidades y recursos actuales de la organización? ¿Se han considerado los posibles obstáculos y se han establecido planes de acción para superarlos?

Medición y seguimiento:

¿Existen indicadores clave de rendimiento (KPIs) establecidos para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos? ¿Se cuenta con sistemas de seguimiento y reporte para monitorear el avance y realizar ajustes en caso necesario?

Coherencia y alineación:

¿Los objetivos y metas están alineados entre sí y con la estrategia general de la organización? ¿Existe coherencia entre los diferentes niveles y áreas de la empresa?

Actualización y mejora continua:

¿Se han identificado oportunidades de mejora en los objetivos y metas existentes? ¿Se están considerando nuevas metas o ajustes necesarios para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial?

Al finalizar este paso, se lleva a cabo una evaluación de los objetivos y metas definidos para determinar si están adecuadamente formulados. En base a esta valoración, se toma una decisión crítica que influirá en la dirección futura del procedimiento, tal como se muestra a continuación:

- a) Si los objetivos estratégicos y metas siguen siendo relevantes, alcanzables y alineados con la dirección estratégica de la empresa se debe pasar a la etapa II (análisis organizacional del negocio).
- b) Si los objetivos estratégicos y metas no continúan siendo relevantes, alcanzables y alineados con la dirección estratégica de la empresa se debe pasar al paso 1.5 (realizar la precisión del proyecto estratégico de la organización).

**Paso 1.5. Precisión del proyecto estratégico de la organización**

Contenido: definir y establecer los objetivos, metas y acciones de manera clara, específica y detallada. Implica que todos los elementos y componentes del proyecto estratégico (objetivos estratégicos, alcance del proyecto, recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, presupuestos, responsabilidades para llevar a cabo el proyecto, los indicadores clave de desempeño) estén correctamente definidos, medibles y alineados con la visión y misión de la organización. Además, incluye que se han identificado y establecido los indicadores clave de rendimiento (KPIs) necesarios para medir el progreso y el éxito del proyecto. La precisión también se refiere a la coherencia y alineación del proyecto estratégico con la estrategia general de la organización. Esto implica que el proyecto está en línea con los valores, la cultura y los recursos de la organización, y que se ha evaluado y tenido en cuenta el contexto y los factores externos que puedan afectar su implementación. Una precisión adecuada en el proyecto estratégico ayuda a evitar ambigüedades, malentendidos y desviaciones en la ejecución del plan.

Para la concreción de esta etapa se pueden utilizar un grupo considerable de herramientas, dígame: análisis DAFO, fundamental en los pasos 1.2 y 1.3; análisis PESTEL, principal para el paso 1.1; cinco fuerzas de Porter; matriz de Ansoff; diagrama causa-efecto (diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado); diagrama de Pareto; lluvia de ideas; análisis de benchmarking; matriz EFE; matriz VRIO.

### **2.2.2. Etapa II. Análisis organizacional del negocio**

Objetivo: comprender cómo se están utilizando los recursos y capacidades de la organización, identificar áreas de mejora y establecer una base sólida para el desarrollo de estrategias y planes de acción.

Una vez que se ha completado el análisis estratégico, como segunda etapa, se lleva a cabo el análisis organizacional; análisis que se centra en la evaluación interna de la organización en términos de su estructura, cultura, procesos, recursos humanos y otros aspectos organizativos.

Estructura organizativa: encaminada a examinar cómo está organizada la empresa, incluyendo la división de funciones, niveles jerárquicos, departamentos y unidades de negocio. También se evalúa la claridad de las responsabilidades y la comunicación entre los diferentes niveles y áreas.

Cultura organizacional: analizar los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos dentro de la organización.

Procesos y operaciones: enfocada a evaluar los procesos y procedimientos utilizados en la organización para llevar a cabo las actividades y alcanzar los objetivos. Se busca identificar posibles ineficiencias, cuellos de botella o áreas de mejora en los flujos de trabajo.

Recursos humanos: dirigida a analizar la gestión del talento, incluyendo el reclutamiento, selección, desarrollo y retención del personal. Se consideran aspectos como la estructura salarial, los sistemas de evaluación del desempeño y los programas de capacitación y desarrollo.

Sistemas de información y tecnología: orientada a examinar cómo se utilizan los sistemas de información y tecnología en la organización para apoyar las operaciones y la toma de decisiones. Se evalúa la eficacia de los sistemas existentes y la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios tecnológicos.

Relaciones interdepartamentales: encaminada a analizar la colaboración y la comunicación entre los diferentes departamentos y áreas funcionales de la organización. Se busca identificar posibles barreras o conflictos que puedan afectar la eficiencia y la toma de decisiones.

Clima laboral: dirigida a evaluar el ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados en la organización. Se considera la motivación, el compromiso y el grado de satisfacción general de los empleados, así como la existencia de prácticas de conciliación laboral y programas de bienestar.

### **Paso 2.1. Precisión de procesos de la organización**

Contenido: evaluar la precisión y eficiencia de los procesos de la organización. Se analizan los flujos de trabajo, las actividades y los procedimientos para identificar posibles ineficiencias, cuellos de botella o áreas de mejora en la ejecución de los procesos. Esto ayuda a optimizar los procesos y mejorar la productividad y eficiencia operativa de la organización.

1. Evaluación de los flujos de trabajo: se examina cómo se llevan a cabo las actividades y cómo se interconectan entre sí. El objetivo es comprender la secuencia de acciones y la comunicación entre los diferentes departamentos o áreas de la organización.
2. Análisis de las actividades: se realiza un análisis detallado de las actividades que se llevan a cabo en cada proceso. Se identifican las tareas específicas que se realizan, los recursos involucrados y los resultados esperados. Este análisis permite identificar actividades redundantes, innecesarias o que podrían mejorarse.
3. Identificación de ineficiencias: durante la evaluación de los procesos, se busca identificar posibles ineficiencias. Esto puede incluir retrasos, cuellos de botella, falta de comunicación o duplicación de esfuerzos. Se examina qué aspectos podrían estar afectando negativamente la eficiencia y la precisión de los procesos.

### **Paso 2.2. Análisis de los insumos y productos**

Contenido: evaluar los elementos clave utilizados por la organización y los productos o servicios que ofrece.

Para la concreción de este paso resulta fundamental la identificación de los insumos necesarios para el desarrollo de la organización, tal como materias primas, equipos, tecnología, mano de obra, servicios externos. Luego se debe evaluar la disponibilidad de los insumos necesarios, verificando si se pueden obtener de manera confiable y en cantidad suficiente para respaldar las operaciones de la organización. Posteriormente, se debe examinar la calidad de estos insumos para saber si cumplen con los estándares requeridos y si satisfacen las necesidades y expectativas de la organización y sus clientes.

Otro elemento importante a desarrollar lo constituye el análisis de los recursos y servicios ofrecidos, lo que implica comprender las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello se deben identificar las características clave de los productos o servicios y evaluarlas mediante una comparación con los ofrecidos por la competencia (benchmarking).

### **Paso 2.3. Evaluación del desempeño de los procesos**

Contenido: medir y monitorear el rendimiento de los procesos para lograr los objetivos establecidos.

En este paso es esencial seleccionar y definir los indicadores clave de desempeño que serán utilizados para medir y evaluar el rendimiento de los procesos. Los KPI se definirán para cada una de las dimensiones de la sostenibilidad (social, económico y ambiental), además de que deben estar alineados con los objetivos y metas de la organización. Para cada uno de ellos, se establecen métricas específicas que permiten cuantificar y medir el desempeño de los procesos. Estas métricas pueden ser numéricas, como porcentajes, tiempos, cantidades, o cualitativas, como calificaciones o clasificaciones. Se realiza un seguimiento regular, lo que puede implicar el uso de herramientas de seguimiento y software especializado, así como la recopilación de datos relevantes. Es por ello que se comparan los resultados con metas y objetivos establecidos para decidir si el desempeño del proceso es adecuado o no. Este monitoreo permite identificar tendencias, patrones y desviaciones en el desempeño de los procesos.

### **Paso 2.4. Precisión de brechas en el desempeño del negocio**

Contenido: en este paso se analizan las brechas identificadas en los pasos 2.1, 2.2 y 2.3, para la precisión de las mismas en el desempeño del negocio en general.

En el paso 2.1 se identifican brechas en los procesos, como ineficiencias, cuellos de botella, falta de estandarización o falta de alineación con las mejores prácticas. Por otra parte, en el paso 2.2: brechas en términos de calidad de los insumos, disponibilidad, costos, impacto ambiental, satisfacción del cliente, entre otros. Mientras que en el paso 2.3 las brechas encontradas son entre los resultados reales y los deseados, las cuales pueden revelar deficiencias en el

desempeño de los procesos, como bajos niveles de productividad, altos costos, incumplimiento de plazos o falta de calidad.

Una vez identificadas las brechas, se deben implementar acciones correctivas específicas para abordarlas, las cuales pueden incluir mejoras en procesos, capacitación del personal, implementación de tecnologías mejoradas y ajustes en la estrategia de negocio. Estas mejoras buscan lograr un enfoque sostenible, contribuyendo al éxito a largo plazo, protección del medio ambiente y bienestar de la sociedad. Las áreas de mejora identificadas se utilizan como base para implementar cambios en los procesos existentes, buscando optimizarlos. Esto implica reorganizar tareas, simplificar procedimientos, automatizar actividades y mejorar la comunicación y colaboración entre equipos. Dicha optimización tiene como objetivo mejorar la productividad y eficiencia operativa, reduciendo tiempos de ejecución, errores y costos asociados.

Para la concreción de esta etapa se pueden utilizar un grupo considerable de herramientas, dígame: diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto, lluvia de ideas, diagrama SIPOC, diagrama de flujo o diagrama de actividades, Cuadro de Mando Integral, indicadores clave de desempeño (KPIs).

### **2.2.3. Etapa III. Análisis del mercado del negocio y oportunidades**

Objetivo: obtener una comprensión clara y profunda del entorno empresarial en el que opera la empresa.

Esta tercera etapa es fundamental para el desarrollo estratégico del negocio. Durante esta fase, se recopila y analiza información relevante sobre el mercado objetivo de la empresa, se evalúa la competencia y se identifican oportunidades, que generan un crecimiento y éxito sostenible.

#### **Paso 3.1. Realización de la segmentación del público objetivo**

Contenido: dividir el mercado del negocio en grupos más pequeños y homogéneos, llamados segmentos, con características y necesidades similares.

Para este paso se propone un procedimiento específico que se muestra en la figura 2.2, el cual está constituido por siete actividades, las que se describen a continuación.

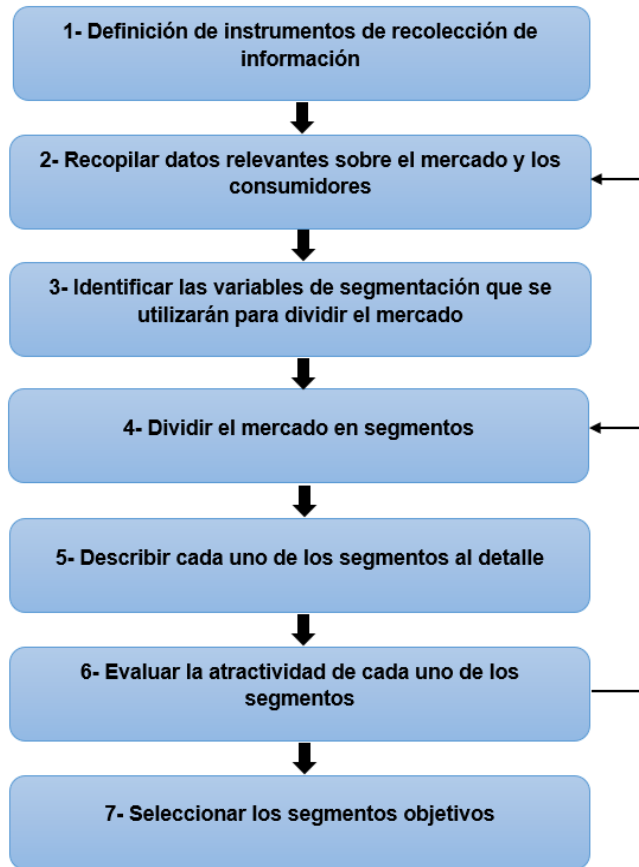
##### **1- Definición de instrumentos de recolección de información**

Los instrumentos de recolección de información son las herramientas utilizadas para recopilar datos y obtener información relevante, los cuales pueden variar en función de los objetivos específicos de dicha recopilación y la naturaleza de la información que se busca obtener. Algunos de los instrumentos útiles para estos fines lo constituyen las encuestas, las entrevistas, el análisis de datos secundarios, la observación directa, los grupos focales, el análisis de datos internos, Google Analytics. Con su aplicación es posible obtener una visión más completa y precisa de las

necesidades, preferencias y comportamientos de los clientes, así como de las tendencias y dinámicas del mercado.

## 2- Recopilar datos relevantes sobre el mercado y los consumidores

En este paso es necesario incluir información demográfica (edad, género, ubicación geográfica), características socioeconómicas (ingresos, nivel educativo), comportamiento de compra, preferencias, intereses y cualquier otro dato que sea relevante para el negocio. Además, es preciso validar los datos recolectados, como recomienda (Useche et al., 2019).



**Figura 2.2.** Procedimiento específico para la segmentación del público objetivo.

### 3- Identificar las variables de segmentación que se utilizarán para dividir el mercado

Estas variables de segmentación pueden ser demográficas, geográficas, psicográficas (actitudes, estilo de vida) o conductuales (patrones de compra, uso del producto).

### 4- Dividir el mercado en segmentos

Esta división implica agrupar a los consumidores con características y necesidades similares en segmentos distintos.

### 5- Describir cada uno de los segmentos al detalle

Es fundamental una descripción detallada de cada segmento para proporcionar una comprensión más profunda de cada uno de ellos y ayudar a adaptar las estrategias a sus características únicas.

#### **6- Evaluar la atractividad de cada uno de los segmentos**

Este paso es fundamental para ayudar a priorizar los segmentos y enfocar los recursos en aquellos que ofrecen las mejores oportunidades de éxito. Durante este proceso de evaluación, es posible encontrarse con un segmento que inicialmente se consideraba atractivo pero que en realidad presenta una competencia intensa y una baja rentabilidad, en este caso, se debe regresar al paso 4, que implica la división del mercado en segmentos. También se puede dar el caso de que se descubre que uno de los segmentos identificados inicialmente no tiene un tamaño lo suficientemente grande como para ser rentable o no muestra un potencial de crecimiento significativo, en este caso, es necesario volver al paso 2 y recopilar más información específica sobre ese segmento en particular.

#### **7- Seleccionar los segmentos objetivo**

Es decir, seleccionar a aquellos a los que la empresa dirigirá sus esfuerzos de marketing y comunicación. Estos deben ser lo suficientemente grandes, accesibles y rentables, para así lograr un posicionamiento destacado en comparación con la competencia.

#### **Paso 3.2. Investigación de la competencia**

Contenido: identificar a los principales competidores directos e indirectos y revelar las fortalezas y debilidades que presentan con respecto al negocio.

En primer lugar, es importante identificar a los competidores directos que operan en el mismo mercado y ofrecen productos o servicios similares a los del negocio. Además, se debe considerar a los competidores indirectos, que pueden satisfacer las mismas necesidades de los clientes de manera diferente. Una vez que han sido identificados, se debe llevar a cabo un análisis en profundidad de sus fortalezas y debilidades. Esto implica evaluar aspectos como la calidad del producto, los precios, la distribución, la reputación de la marca, la estrategia de marketing y comunicación, la atención al cliente y otros factores relevantes. El objetivo es comprender cómo se posicionan los competidores en el mercado y qué ventajas competitivas pueden tener sobre el negocio.

Es importante analizar las estrategias y tácticas de marketing y comunicación que utilizan los competidores. Esto puede incluir sus mensajes clave, los canales de comunicación que utilizan, las promociones y ofertas, el enfoque de segmentación, entre otros. Al analizar a la competencia, es posible identificar brechas o áreas en las que el negocio puede tener una ventaja competitiva. Esto puede ser a través de la diferenciación del producto, la mejora de la experiencia del cliente,

la exploración de nichos de mercado no atendidos o cualquier otro aspecto que permita destacar en el mercado.

El mercado y la competencia están en constante evolución, por lo que es esencial mantenerse actualizado sobre las estrategias y tácticas de los competidores, así como sobre cualquier cambio en el mercado que pueda afectar el negocio.

### **Paso 3.3. Verificación de las regulaciones existentes en el mercado o cumplimiento normativo**

Contenido: al realizar un análisis del mercado y evaluar las oportunidades de negocio, es fundamental tener en cuenta las regulaciones y normativas que pueden afectar la operación de la empresa. En este paso es importante comprender las regulaciones y normativas específicas que se aplican a la industria y mercado objetivo.

Una vez se hayan identificado las regulaciones relevantes, es fundamental asegurarse de cumplir con todas las disposiciones legales: obtener las licencias y permisos necesarios, cumplir con los estándares de calidad, seguridad y medioambientales establecidos, proteger la información del cliente de acuerdo con las leyes de privacidad (protección al consumidor), cumplir con las obligaciones fiscales y del comercio nacional e internacional, y seguir las regulaciones laborales aplicables. El incumplimiento de las regulaciones puede tener consecuencias legales y dañar la reputación de la empresa.

Las regulaciones y normativas pueden cambiar con el tiempo, por lo que es esencial establecer un proceso de monitoreo continuo, mantenerse actualizado sobre cualquier cambio o actualización en las regulaciones que afectan a la organización y asegurarse de que la empresa siga cumpliendo con las mismas.

### **Paso 3.4. Precisión de las oportunidades del negocio**

Contenido: una vez completados los pasos anteriores del análisis del mercado y la investigación de la competencia, es importante evaluar con precisión las oportunidades del negocio identificadas.

Este paso implica analizar y certificar la viabilidad y el potencial de cada oportunidad antes de tomar decisiones estratégicas. A continuación, se presentan algunos elementos fundamentales a tener en cuenta en esta fase:

**Análisis de viabilidad** (proceso que tiene como propósito determinar si la idea o proyecto es viable desde diferentes perspectivas, es decir si tiene posibilidades reales de éxito y es factible llevarlo a cabo).

- a) Examinar cada oportunidad de negocio identificada y realizar un análisis exhaustivo de su viabilidad.

- b) Evaluar factores como la demanda del mercado, la competencia existente, las barreras de entrada, los recursos necesarios, los riesgos.
- c) Comprobar si la oportunidad es realista y si la empresa tiene la capacidad y los recursos para aprovecharla con éxito.

Para el desarrollo de este análisis se recomienda hacer uso de técnicas como el análisis DAFO, PESTEL, costo-beneficio, flujo de efectivo, análisis del ciclo de vida del proyecto, análisis de sensibilidad.

**Validación de mercado** (proceso que se lleva a cabo para confirmar y respaldar la demanda y aceptación de un producto, servicio o idea en el mercado objetivo).

Incluye realizar una validación adicional del mercado para asegurarse de que la oportunidad de negocio se basa en una necesidad real y sostenible. En este caso se puede hacer uso de la técnica Delphi (Castilla Polo et al., 2020), además de las encuestas, entrevistas con clientes potenciales, observaciones directas, análisis de datos de mercado y análisis de la competencia.

**Evaluación de riesgos** (proceso sistemático que se realiza para identificar, analizar y evaluar los riesgos potenciales asociados con una actividad, proyecto o situación).

- a) Identificar y evaluar los riesgos asociados con cada oportunidad de negocio.
- b) Considerar factores como la competencia intensa, los cambios en el entorno regulatorio, las fluctuaciones económicas, las barreras de entrada o cualquier otro riesgo potencial que pueda afectar la viabilidad y el éxito de la oportunidad.
- c) Desarrollar planes de mitigación de riesgos para abordar los desafíos identificados.

Para el desarrollo de esta evaluación de los riesgos potenciales de cada oportunidad de negocio identificada se recomienda hacer uso de la técnica que se considere factible, seleccionada de aquellas detalladas en la norma (ISO 31010, 2019).

**Evaluación estratégica** (proceso utilizado en el ámbito empresarial para analizar y evaluar la efectividad de la estrategia actual de una organización).

- a) Comparar cada oportunidad de negocio con la estrategia general de la empresa.
- b) Considerar cómo se alinea con los objetivos a largo plazo, los valores de la empresa y las capacidades existentes.
- c) Evaluar si la oportunidad encaja en la dirección estratégica de la empresa y si contribuirá al crecimiento y éxito a largo plazo.

Dentro de las técnicas más utilizadas para el desarrollo de esta evaluación estratégica se recomienda el análisis DAFO, PESTEL, matriz EFE, las cinco fuerzas de Porter, benchmarking.

#### **2.2.4. Etapa IV. Revisión de las partes interesadas pertinentes**

Objetivo: identificar y analizar las expectativas, necesidades y preocupaciones de las partes interesadas relevantes para la organización constituye el punto de partida para lograr el éxito sostenido de las organizaciones, como establece la norma (ISO 9004, 2018).

Esta etapa consiste en identificar y analizar todas las partes interesadas que pueden verse afectadas o tener algún tipo de interés en la estrategia actual de la organización. Su revisión es fundamental para conocer mejor el entorno en que opera la organización, así como se deben tener presente sus perspectivas y necesidades en la toma de decisiones estratégicas.

##### **Paso 4.1. Precisión de las partes interesadas pertinentes**

Contenido: identificar las Partes Interesadas Pertinentes (PIP) asociadas al negocio. Algunas de las más comunes incluyen a: clientes, proveedores, trabajadores, propietarios, inversores, competidores, legisladores, organismos públicos y la sociedad en general.

Primeramente, se debe elaborar una lista de las que se consideren partes interesadas pertinentes; luego es preciso establecer la relevancia que cada una de ellas tiene para el negocio, lo cual permitirá concretar las que se consideren verdaderas PIP en la práctica para el negocio. Para esto existen un grupo de técnicas y herramientas que ayudan a no dejar pasar por alto a las más importantes, dígame:

Mapeo de los grupos de interés y sesiones de intercambio de ideas: esto se puede evidenciar a través de sesiones en las que los miembros del equipo de varios departamentos realicen una lluvia de ideas sobre las posibles PIP.

Mecanismos de retroalimentación: en este caso es preciso crear vías de retroalimentación como cajas de sugerencias o portales en línea, donde las entidades puedan compartir puntos de vistas.

Asesores y consultores: los consultores externos, especialmente los especializados en el relacionamiento de las PIP, pueden brindar una perspectiva externa e identificar a grupos que la organización pueda pasar por alto.

Monitoreo continuo: es necesario revisar y actualizar regularmente la lista de las PIP, pues a medida que los proyectos evolucionan y el entorno empresarial cambia, nuevas PIP pueden surgir. También pueden cambiar sus necesidades o expectativas.

##### **Paso 4.2. Identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes**

Contenido: este paso se centra en identificar las necesidades, requisitos y expectativas de las PIP. Esto implica comprender en profundidad lo que estas partes interesadas esperan y requieren de la organización, lo cual permite diseñar soluciones que satisfagan sus requerimientos y generen resultados positivos.

Mediante la aplicación de técnicas como la entrevista, la encuesta, o la revisión de documentos, se recopila la información sobre las necesidades y expectativas de las PIP de acuerdo con las particularidades del negocio. Es importante recopilar información tanto cualitativa como cuantitativa para obtener una visión más completa. Una vez analizada la información e identificados los patrones, tendencias y temas comunes, se definen las necesidades, requisitos y expectativas más importantes que se repiten en las respuestas de las PIP. Esto constituye un proceso continuo y dinámico. A medida que el proyecto avanza, es importante estar abierto a nuevas perspectivas y ajustar las soluciones propuestas según sea necesario.

#### **Paso 4.3. Priorización de las partes interesadas pertinentes**

Contenido: luego de haber identificado las necesidades, requisitos y expectativas, la priorización es esencial para enfocar los recursos y esfuerzos en las áreas más críticas. Es importante tener en cuenta que la priorización puede variar según el contexto y los objetivos específicos del negocio. Al priorizar las partes interesadas pertinentes, es útil distinguir entre las partes interesadas internas (pertenecen a la organización o negocio en sí) y externas (se encuentran fuera de la organización o negocio). Además, es fundamental involucrar a los equipos relevantes y a las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones para garantizar una priorización equitativa y efectiva.

Para contribuir a una correcta realización de este paso, es primordial llevar a cabo las acciones siguientes: examinar el grado de influencia y evaluar el nivel de interés que cada parte interesada tiene sobre el proyecto, valorar la legitimidad de las demandas y preocupaciones de cada una de estas, y considerar su capacidad para brindar apoyo al proyecto. Estas acciones permiten obtener una comprensión más completa de las PIP, sus expectativas y su potencial impacto en el proyecto, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficaz de las relaciones con dichas partes.

Una de las técnicas fundamentales para el desarrollo de este paso es la creación de una matriz de priorización, en la que se asigna una puntuación o clasificación a cada parte interesada en función de su influencia, interés, legitimidad y capacidad de apoyo.

#### **Paso 4.4. Definición de indicadores para evaluar el cumplimiento de necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes**

Contenido: establecer métricas o indicadores específicos que permitan monitorear y calcular en qué medida se están cumpliendo las necesidades y expectativas de las PIP. Para el logro de este paso es preciso hacer uso del Modelo SERVQUAL (Quinde Muñoz y Caicedo Plúa, 2023), herramienta de apoyo para la definición de dichos indicadores.

En este sentido, es importante considerar la relevancia, objetividad, alcance, cobertura, periodicidad y cumplimiento de los indicadores definidos, los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración limitada (indicadores SMART). Algunos de estos podrían estar orientados a medir la satisfacción del cliente, cumplimiento de plazos, calidad del producto o servicio, nivel de participación de las partes interesadas, rentabilidad financiera y cumplimiento regulatorio. Además, de que es fundamental considerar las dimensiones de la sostenibilidad. Esto implica evaluar cómo la organización está abordando los aspectos económicos, sociales y ambientales en su desempeño y en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Entre los indicadores relacionados con estas dimensiones se podrían incluir la reducción de emisiones de carbono, la gestión responsable de los recursos naturales, la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, la seguridad laboral, la responsabilidad social corporativa y la transparencia en la divulgación de información.

#### **2.2.5. Etapa V. Identificación de las tecnologías necesarias de comercio electrónico**

Objetivo: identificar las tecnologías necesarias seleccionando las herramientas, sistemas o soluciones tecnológicas adecuadas que permitan mejorar la eficiencia, optimizar procesos, brindar ventajas competitivas o impulsar el crecimiento de la empresa.

La identificación de las tecnologías necesarias es un proceso fundamental en el desarrollo de proyectos, programas y estrategias empresariales. Consiste en determinar las tecnologías requeridas para alcanzar los objetivos establecidos y satisfacer las necesidades específicas de la organización.

##### **Paso 5.1. Evaluar la tecnología disponible**

Contenido: se realiza la evaluación de la tecnología disponible en la empresa para conocer cuáles de estas son necesarias y si existen algunas de las que se pueda prescindir.

Primeramente, se comienza por comprender claramente los requisitos comerciales actuales y futuros. Luego se comparan con las capacidades actuales de la tecnología existente en la empresa y se identifican las posibles brechas o limitaciones en términos de funcionalidad, rendimiento, escalabilidad o seguridad. Lo anterior se complementa con la recopilación de comentarios y opiniones de los usuarios que interactúan con la tecnología existente, realizando encuestas, entrevistas o grupos focales para comprender su nivel de satisfacción, identificar problemas o deficiencias, y obtener ideas sobre las mejoras necesarias. Por otro lado, se investigan opciones tecnológicas alternativas disponibles en el mercado y, si es necesario (en caso de que no sea suficiente la tecnología), se desarrolla un plan de transición para implementar nuevas soluciones tecnológicas considerando el cronograma, recursos necesarios, capacitación del personal y mitigación de datos.

Al finalizar este paso se debe realizar una toma de decisiones donde:

- a) Si la tecnología existente es suficiente, se pasa a la etapa VI (Desarrollo del Plan de Operaciones y de Marketing).
- b) Si la tecnología existente no es suficiente, se pasa al paso 5.2 (Precisar la tecnología a contratar o adquirir).

### **Paso 5.2 Precisar la tecnología a contratar o adquirir**

Contenido: identificar la tecnología más adecuada que satisfaga las necesidades y objetivos del negocio. Algunos aspectos importantes a considerar durante este proceso son:

1. Investigación de opciones tecnológicas disponibles en el mercado.
2. Determinación del presupuesto total, incluyendo costos de adquisición, implementación y mantenimiento.
3. Evaluación de la compatibilidad e integración con sistemas existentes.
4. Cumplimiento de estándares de seguridad y requisitos normativos.
5. Realización de una prueba piloto para evaluar el rendimiento.
6. Disponibilidad de soporte técnico y recursos de capacitación por parte del proveedor seleccionado.

Para la concreción de esta etapa se pueden utilizar un grupo considerable de herramientas, dígase: sistema ERP, Big Data, Google Analytics, Microsoft Dynamics NAV, Microsoft Dynamics CRM, Microsoft Performance Point Server, Office Share Point Server, Microsoft SQL Server.

### **2.2.6. Etapa VI. Desarrollo del Plan de Operaciones y de Marketing**

Objetivo: establecer una hoja de ruta clara y detallada que guíe las acciones y decisiones relacionadas con la operación y comercialización de los productos o servicios de la empresa.

La etapa de desarrollo del Plan de Operaciones y Marketing es un proceso crucial en el cual se definen y se establecen las estrategias, acciones y recursos necesarios para llevar a cabo, de manera efectiva, las operaciones y actividades de marketing de la empresa. Durante esta fase, se realiza una planificación detallada de todas las actividades requeridas para lograr los objetivos comerciales y de marketing establecidos.

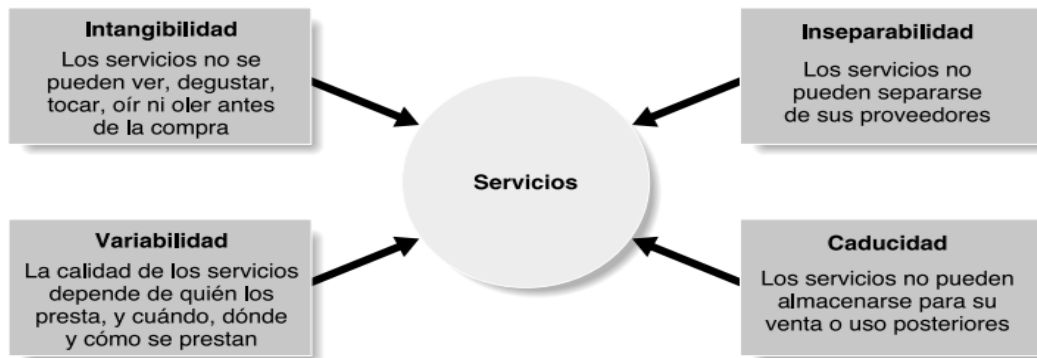
#### **Paso 6.1. Precisar estrategias de marketing**

Contenido: diseñar estrategias y tácticas que permitan a la empresa promocionar y comercializar sus productos o servicios de manera efectiva, generando demanda y alcanzando los objetivos de ventas.

En primer lugar, se definen los objetivos específicos que se desean alcanzar con el plan de marketing. Estos objetivos deben ser de tipo SMART alineados con la visión y misión de la empresa. A partir del estudio del mercado realizado en los pasos 3.1 (Realización de la

segmentación del público objetivo) y el 3.2 (Investigación de la competencia) se procede a la definición de las estrategias de marketing, lo que implica decisiones sobre el posicionamiento de la marca, los canales de distribución, los productos o servicios, los precios, la promoción y las acciones de publicidad.

La estrategia de productos o servicios busca generar valor para los clientes, impulsar el crecimiento de la empresa y lograr una ventaja competitiva sostenible. Para esto, la empresa debe tener en cuenta cuatro características especiales de los servicios al diseñar programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad (Kotler *et al.*, 2023), del mismo modo que debe tener presente el ciclo de vida de los productos (ver Anexo 6).



**Figura 2.3.** Características de los servicios. **Fuente:** Kotler *et al.* (2023).

En cuanto al posicionamiento de la marca es fundamental definir su imagen y la propuesta de valor para diferenciarla de la competencia. Al mismo tiempo que se deben establecer los canales de distribución más adecuados para llegar a los clientes de manera eficiente. En cuanto a la estrategia de precios, esta debe ser coherente con la propuesta de valor de la empresa y competitiva en el mercado. Mientras que para las estrategias de promoción y publicidad es necesario seleccionar las mejores para llegar al público objetivo de forma eficaz. Esto puede incluir el uso de publicidad tradicional, marketing digital, relaciones públicas, marketing en redes sociales, de influencia, de experiencias, de correo electrónico.

La elección de las estrategias adecuadas dependerá del objetivo de la empresa, el mercado objetivo y los recursos disponibles. Es importante adaptar estas estrategias a las necesidades y características específicas del negocio.

### **Paso 6.2. Definir el plan de acciones y las tácticas de ventas**

Contenido: proporcionar una guía detallada sobre cómo el equipo de ventas abordará el proceso de venta y alcanzará los objetivos comerciales. Para definir correctamente el plan de acciones y tácticas de ventas del negocio se debe:

1. Definir los objetivos específicos que se desean lograr en términos de ventas, ya sea en volumen, ingresos, participación de mercado u otros indicadores relevantes. Estos deben estar alineados con los objetivos generales de la empresa.
2. Desarrollar estrategias de ventas, basadas en el mercado objetivo, que se alineen con los objetivos de la empresa. Algunas estrategias comunes incluyen la prospección de clientes, la retención de clientes existentes, la expansión de cuentas, la colaboración con socios comerciales y el desarrollo de relaciones a largo plazo.
3. Determinar las tácticas específicas que se utilizarán para implementar las estrategias de ventas. Algunas tácticas pueden incluir: llamadas en frío, presentaciones de ventas, demostraciones de producto, negociación y cierre de ventas, seguimiento postventa.
4. Identificar los indicadores que medirán el desempeño de las tácticas de ventas y el progreso hacia los objetivos establecidos. Esto puede incluir el número de llamadas realizadas, el porcentaje de cierres exitosos, el valor de las ventas realizadas, la tasa de retención de clientes, entre otros.
5. Determinar los recursos necesarios para ejecutar las tácticas de ventas, como personal de ventas, herramientas tecnológicas, capacitación y materiales de marketing.
6. Crear un calendario que detalle cuándo se implementarán las tácticas de ventas y establecer un plan de seguimiento para evaluar regularmente el progreso y realizar ajustes en caso de ser necesario.

### **Paso 6.3. Precisión del presupuesto de operación del negocio**

Contenido: alcanzar exactitud y confiabilidad de las estimaciones y proyecciones realizadas en el presupuesto. Esto significa que las cifras y los cálculos utilizados en el presupuesto reflejen de manera precisa y realista las expectativas de ingresos y gastos de la empresa.

Al definir un presupuesto de operación del negocio, es importante considerar los ingresos esperados, los costos de producción, los gastos operativos y de personal, los gastos financieros, la depreciación y amortización, los impuestos y cargas regulatorias, así como las reservas y contingencias. Es esencial realizar un seguimiento periódico para comparar los resultados reales con las estimaciones presupuestadas y ajustar el presupuesto según sea necesario. Además, se debe contar con la ayuda de profesionales financieros o contables para garantizar la precisión y la integridad del presupuesto. Contar con una alta precisión en el presupuesto de operación brinda una mayor confianza a los accionistas, inversionistas y otros interesados en la salud financiera de la empresa. Igualmente, ayuda a evitar sorpresas desagradables en el futuro al tener una imagen clara y realista de las expectativas financieras.

### **Paso 6.4. Precisión del plan de operaciones**

Contenido: lograr exactitud y confiabilidad de las decisiones y acciones tomadas en relación con los productos, procesos, programa de producción, aprovisionamiento y gestión de inventario o existencias de la empresa. Este paso implica asegurarse de que todas las actividades operativas estén planificadas y ejecutadas de manera precisa y eficiente, para conseguir que la empresa pueda optimizar sus operaciones, mejorar su eficiencia, reducir costos y cumplir con las expectativas de los clientes. Es por ello que es fundamental:

- a) Comprender claramente los productos que ofrece la empresa, lo que implica diseñarlos, desarrollarlos y fabricarlos de acuerdo con los estándares establecidos, asegurándose de que cumplan con los requisitos de calidad y las expectativas de los clientes.
- b) Asegurar que los procedimientos y flujos de trabajo sean eficientes y efectivos, de modo de que queden identificados y documentados los pasos necesarios para llevar a cabo cada actividad, asegurando la estandarización y optimización de los procesos.
- c) Lograr un programa de producción realista y eficiente teniendo en cuenta la demanda esperada, los tiempos de entrega, los recursos disponibles y otros factores relevantes.
- d) Garantizar que los materiales, componentes o suministros necesarios para la producción o prestación de servicios estén disponibles en el momento adecuado y en las cantidades correctas, realizando una gestión eficiente de la cadena de suministro, incluyendo la negociación con proveedores, la gestión de inventarios y el seguimiento de los plazos de entrega.
- e) Tener un control preciso de las existencias de productos y materiales en la empresa, lo que incluye la planificación y seguimiento de los niveles de inventario, la gestión de órdenes de compra y de venta, la identificación y manejo de productos obsoletos o de lento movimiento, y la implementación de sistemas de seguimiento y control.

Para la concreción de este paso, se pueden utilizar un grupo considerable de herramientas, dígame: Diagramas de flujo y mapas de procesos (Microsoft Visio), Six Sigma, y Sistema CRM (Customer Relationship Management).

### **2.2.7. Etapa VII. Desarrollo del plan financiero**

Objetivo: proporcionar una guía estratégica y operativa para la gestión de los recursos financieros. El desarrollo del plan financiero es un proceso que implica la creación de un conjunto detallado de proyecciones, estrategias y acciones para administrar los recursos económicos de la empresa. Es una parte fundamental del plan de negocio y proporciona una visión clara de cómo se administrarán los aspectos financieros para alcanzar los objetivos establecidos.

#### **Paso 7.1. Análisis de las previsiones en ventas**

Contenido: evaluar y estimar los ingresos que se esperan generar a través de las ventas de productos o servicios. Constituye un proceso que realiza el equipo de ventas con el objetivo de estimar las ventas futuras. Para realizar estas predicciones es necesario:

- a) Reunir datos históricos de ventas de la empresa, incluyendo información sobre los volúmenes de ventas, los ingresos generados y cualquier otra métrica relevante.
- b) Determinar los factores que pueden influir en las ventas, como el crecimiento económico, las tendencias del mercado, la competencia, los cambios estacionales, las estrategias de marketing, entre otros.
- c) Desglosar las previsiones de ventas por segmento, considerando las características y necesidades específicas de cada uno, así como los posibles cambios en su comportamiento de compra.
- d) Examinar las estrategias de ventas, precios, promociones y posicionamiento de los competidores.
- e) Utilizar métodos para calcular las previsiones de ventas (análisis de series de tiempo, el modelo de regresión, el método Delphi y el análisis de tendencias).
- f) Comparar las previsiones con los resultados reales (determinar los errores del pronóstico) y realizar ajustes si es necesario.
- g) Realizar un seguimiento constante de las ventas y actualizar las previsiones a medida que se obtenga nueva información o cambien las circunstancias.

Los autores Heizer et al. (2020), Kotler y Armstrong (2020), Armstrong y Kotler (2022), Krajewski y Malhotra (2022), Slack et al. (2022) y Kotler et al. (2023) profundizan en el desarrollo de estas actividades.

### **Paso 7.2. Definición de los métodos de financiamiento**

Contenido: la definición de los métodos de financiamiento es un paso crucial para asegurar la disponibilidad de los recursos financieros necesarios.

Estos métodos no son más que todas las vías de inversión que existen, desde las inversiones familiares, inversiones públicas (o gubernamentales) o inversiones privadas, que tienen como finalidad inyectar capital para desarrollar o acelerar el crecimiento del negocio. Algunos de los métodos más comunes que se pueden considerar: capital propio, préstamos bancarios, financiamiento de proveedores, inversionistas, subvenciones y programas de apoyo. Es preciso definir cuál de estos métodos de financiamiento se emplearán en el negocio.

### **Paso 7.3. Precisión de gastos fijos, impuestos, cargas fiscales y beneficios a obtener**

Contenido: realizar un análisis detallado de los gastos fijos, impuestos, cargas fiscales y beneficios a obtener. Esta etapa es fundamental para tener una comprensión clara de los costos

y las obligaciones fiscales, así como para evaluar la rentabilidad y la viabilidad financiera del negocio, es recomendable contar con la asesoría de un contador o experto en finanzas.

**Gastos fijos:** identificar y precisar todos los gastos fijos recurrentes que se deben cubrir. Estos gastos se mantienen constantes independientemente del nivel de actividad del negocio y deben ser considerados al calcular los costos operativos y la rentabilidad. En la expresión 2.1 se suman todos los gastos fijos (GF) recurrentes que se deben cubrir en un determinado período de tiempo.

$$GF = A + SP + SBP + GMP + GM + OGA \quad (2.1)$$

A continuación, se explica brevemente cada componente:

Alquiler (A): es el costo mensual o anual del espacio físico utilizado para la tienda virtual, ya sea una oficina, almacén u otro local.

Servicios Públicos (SP): incluye los costos de electricidad, agua, gas, internet y otros servicios necesarios para el funcionamiento del negocio.

Salarios y Beneficios del Personal (SBP): son los sueldos y compensaciones que se pagan al personal que trabaja en la tienda virtual, incluyendo beneficios como seguro médico, seguro de vida, contribuciones a planes de jubilación, entre otros.

Gastos de Marketing y Publicidad (GMP): comprende los costos asociados a las actividades de promoción y comercialización del negocio, como campañas publicitarias, marketing digital, diseño gráfico, entre otros.

Gastos de Mantenimiento (GM): son los costos de mantenimiento y reparación de equipos, software, sistemas tecnológicos y otros activos necesarios para el funcionamiento de la tienda virtual.

Otros Gastos Administrativos (OGA): incluye otros gastos recurrentes relacionados con la gestión y administración del negocio, como seguros, licencias y permisos, servicios profesionales (asesoría legal, contable, etc.), suministros de oficina, entre otros.

**Impuestos y cargas fiscales:** determinar las obligaciones fiscales y los impuestos que se deben pagar en función de la estructura legal y fiscal del negocio. Esto puede incluir impuestos sobre las ventas, la renta y cargas fiscales locales, estatales o nacionales.

El impuesto sobre las ventas (IV) se calcula aplicando una tasa impositiva a las ventas realizadas por el negocio. La tasa impositiva puede variar según la jurisdicción, en este caso es de un 10%. En la expresión 2.2 se muestra cómo calcular el impuesto sobre las ventas (IV).

$$IV = \text{Ventas netas} \times \text{Tasa impositiva} = (\text{Ventas} - \text{devoluciones}) \times 10\% \quad (2.2)$$

El impuesto sobre la renta (IR) se basa en los ingresos netos generados por el negocio (IN). En la expresión 2.3 se representa cómo calcular este impuesto.

$$IR = IN \times \text{Tasa impositiva} = (GP - DFIB) \times 10\% \quad (2.3)$$

Donde:

GP: gastos permitidos

DFIB: deducciones fiscales de los ingresos brutos

**Beneficios a obtener:** evaluar los beneficios económicos que se esperan obtener a través del negocio, como las ventas proyectadas, los márgenes de beneficio, el crecimiento esperado y otros indicadores financieros clave.

Los beneficios a obtener (B) en el negocio se calculan restando los costos totales de los ingresos generados (ver expresión 2.4).

$$B = \text{Ingresos totales} - \text{Costos totales} \quad (2.4)$$

#### **Paso 7.4. Evaluación del plan financiero**

Contenido: la evaluación del plan financiero es un proceso importante para determinar el rendimiento esperado del proyecto empresarial; debe ser realista, coherente y alineado con los objetivos del negocio. Esta evaluación implica analizar y valorar aspectos como la precisión de los cálculos, la rentabilidad, el flujo de efectivo, el cumplimiento de metas y objetivos, y la revisión periódica para asegurar su relevancia y efectividad. Para ello se debe:

- a) Verificar que los cálculos y las proyecciones financieras sean precisos y consistentes.
- b) Velar porque los datos utilizados sean realistas y estén respaldados por una investigación de mercado sólida.
- c) Evaluar la rentabilidad del plan financiero analizando los márgenes de beneficio bruto (MBB) y neto (MBN), el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) y otros indicadores financieros relevantes como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación beneficio costo (B/C) (Blank y Tarquin, 2018; Eschenbach et al., 2018; Newnan et al., 2019; White et al., 2020).
- d) Comparar estas métricas con los estándares de la industria y evaluar si el plan es financieramente viable a largo plazo.
- e) Examinar el flujo de efectivo proyectado para asegurarse de que haya suficiente liquidez para cubrir los gastos operativos y las obligaciones financieras (ver expresiones 2.5 y 2.6).

1. Flujo efectivo proyectado = (Ingresos netos + Depreciación y amortización – Cambios en el capital de trabajo – Inversiones de capital) (2.5)

2. Cambios en el capital de trabajo = (Cuentas por cobrar + Inventarios – Cuentas por pagar)<sub>i</sub> – (Cuentas por cobrar + Inventarios – Cuentas por pagar)<sub>i-1</sub> (2.6)

- f) Identificar los períodos de tiempo en los que el flujo de efectivo puede ser ajustado y buscar soluciones para evitar problemas de liquidez.

- g) Realizar un análisis de sensibilidad<sup>7</sup> para evaluar cómo pueden afectar los cambios en variables clave como los precios, los costos o la demanda, al plan financiero. Esto permitirá identificar riesgos y tomar medidas para mitigarlos.
- h) Evaluar si el plan financiero está alineado con los objetivos y metas estratégicas de la empresa.
- i) Comparar los resultados proyectados con los objetivos establecidos y determinar si el plan es realista y factible para lograr los resultados deseados.
- j) Realizar un seguimiento regular de los resultados reales en comparación con las proyecciones y hacer ajustes según sea necesario.

### **2.2.8. Etapa VIII. Evaluación de la factibilidad y pertinencia del plan de negocios y definición de mejoras**

La evaluación de la factibilidad y pertinencia constituye la etapa final del plan de negocio, la cual se realiza después de desarrollar el plan financiero. Tiene como objetivo evaluar la viabilidad y sostenibilidad del plan en función de diversos factores, tanto internos como externos, antes de su implementación. En esta etapa se debe verificar si el plan de negocios está en línea con la estrategia general de la organización y si los objetivos establecidos son coherentes con los recursos y capacidades disponibles. También se debe evaluar si las estrategias y acciones propuestas se alinean con las tendencias del mercado y las demandas de los clientes.

Una vez analizado todos estos aspectos, se debe utilizar la información recabada para redefinir y mejorar la idea de negocio original. Solo después de haber realizado este análisis de factibilidad es muy probable que sea más sólido el negocio y que tenga más oportunidades de éxito.

#### **Paso 8.1. Medición de la factibilidad y pertinencia del plan de negocios**

Contenido: evaluar de manera objetiva y rigurosa si el plan propuesto es viable y adecuado para ser implementado. Para dar cumplimiento a este paso es primordial no solo los aspectos financieros y operativos, sino también tener presente las dimensiones de la sostenibilidad y el uso de instrumentos de medición adecuados. Algunos de estos instrumentos podrían ser: cuestionarios y encuestas, entrevistas estructuradas, análisis FODA, análisis de riesgos, análisis de escenarios y métricas financieras.

En este último se pueden utilizar indicadores financieros como el ROI, el punto de equilibrio, los márgenes de beneficio y la tasa de crecimiento esperada para evaluar la viabilidad financiera del

---

<sup>7</sup> Análisis de sensibilidad: técnica para evaluar la volatilidad de los resultados de un proyecto o decisión empresarial frente a cambios en las variables clave, ayudando a identificar los riesgos y oportunidades asociados a estas, así como a tomar decisiones más informadas y fundamentadas (Carmona, 2023).

plan. Como en la etapa anterior se explica el cálculo del ROI y los márgenes de beneficio, se procede a explicar cómo se obtiene del punto de equilibrio (PE) y la tasa de crecimiento esperada (TCE) (Blank y Tarquin, 2018; Eschenbach et al., 2018; Newnan et al., 2019; White et al., 2020). Al medir la factibilidad y pertinencia del plan de negocios, se pueden utilizar diversos indicadores, dígase:

**Indicadores financieros** mencionados algunos anteriormente en las métricas [tasa de retorno de la inversión (ROI), margen de utilidad bruta y neta, punto de equilibrio, flujo de efectivo neto, rentabilidad sobre el capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés)].

**Indicadores de mercado** (tamaño del mercado y tasa de crecimiento, participación de mercado esperada, tasa de penetración del producto/servicio, tasa de retención de clientes, satisfacción del cliente).

**Indicadores de recursos y capacidades** (disponibilidad de capital y recursos financieros, nivel de competencias y experiencia del equipo de gestión, capacidad tecnológica y de producción, tiempo y recursos requeridos para implementar el plan de negocios).

**Indicadores de sostenibilidad social y ambiental** (número de empleos creados, impacto en la comunidad local, nivel de satisfacción de los empleados, consumo de recursos naturales (agua, energía, etc.), cumplimiento de estándares y regulaciones ambientales).

**Indicadores de riesgo** (identificación y evaluación de riesgos específicos del negocio, probabilidad e impacto de los riesgos identificados, planes de mitigación de riesgos y estrategias de contingencia).

**Indicadores estratégicos** (contribución del plan de negocios a los objetivos estratégicos de la organización, ventaja competitiva y propuesta de valor única, alcance de los objetivos a corto y largo plazo).

### **Paso 8.2. Evaluación de los resultados obtenidos**

Contenido: la evaluación de los resultados obtenidos implica analizar el desempeño del plan de negocios en comparación con los objetivos y metas establecidos.

Para este paso es fundamental evaluar si los objetivos y metas establecidos en el plan de negocios se han logrado total o parcialmente, identificar las áreas en las que se ha tenido éxito y aquellas en las que no se han alcanzado los resultados esperados. Además, evaluar la aceptación del mercado y la respuesta de los clientes a los productos o servicios ofrecidos, así como valorar la eficiencia y eficacia de las operaciones comerciales en relación con los procesos, la cadena de suministro, la calidad y la productividad. Posteriormente se debe realizar una evaluación de los indicadores para identificar los problemas en el desempeño, constituyendo la base del próximo paso.

### **Paso 8.3. Definición de brechas en el desempeño del negocio**

Contenido: identificar y analizar las diferencias o brechas entre los resultados obtenidos y los objetivos establecidos en el plan de negocios. Estas brechas representan las áreas en las que el desempeño del negocio no ha alcanzado los niveles esperados y pueden indicar la necesidad de tomar medidas correctivas.

Para definir las brechas en el desempeño del negocio, se deben realizar análisis previos y posteriores a la implementación de los indicadores. Lo que implica comparar los resultados reales con los objetivos establecidos, identificando las áreas con diferencias significativas y analizando las causas subyacentes. Luego, se priorizan las brechas en función de su magnitud e impacto en los objetivos estratégicos. Se ajustan los objetivos y se establecen nuevos indicadores que reflejen las metas revisadas, manteniendo un monitoreo continuo de los resultados. Se crean planes de acción específicos para cada brecha, con actividades concretas, responsables, plazos y recursos necesarios. Es importante monitorear continuamente los resultados y ajustar los planes de acción según sea necesario.

### **Paso 8.4. Elaboración del plan de acción de mejoras**

Contenido: este paso se refiere a la calidad y nivel de detalle con que se establecen las acciones específicas que se llevarán a cabo para cerrar las brechas identificadas en el desempeño del negocio.

A continuación, se presentan aspectos a considerar para el logro de este paso: claridad en los objetivos, acciones específicas y detalladas, secuencia lógica y estructura coherente, asignación de responsabilidades y plazos, monitoreo y seguimiento continuo. El plan de acción se puede esbozar a través de una estructura como se muestra en la tabla 2.1:

**Tabla 2.1.** Estructura del Plan de acciones de mejoras

<b>Acción</b>	<b>En qué consiste la acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Métricas de seguimiento y evaluación</b>
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.

### **Paso 8.5. Aplicación del plan de acción**

Contenido: en este paso se lleva a cabo la implementación práctica de las acciones concretas, así como las mejoras planificadas en el negocio.

Inicialmente se le informa a todo el equipo y a las partes involucradas sobre el plan de acción, las tareas asignadas a cada uno y los recursos necesarios, con vistas a que todos comprendan sus responsabilidades y plazos para su cumplimiento. Posteriormente se llevan a cabo las acciones específicas establecidas en el plan de acción, acompañadas de un seguimiento regular, supervisión y control del cumplimiento de los plazos y la calidad de las acciones implementadas. Es importante tener en cuenta que algunos cambios pueden requerir un período de tiempo para obtener resultados visibles. Mantener una comunicación abierta y continua con el equipo de trabajo y adaptar el plan según sea necesario ayuda a garantizar el éxito de las mejoras implementadas. Para la aplicación de este paso se puede usar como herramienta de apoyo el Diagrama de Gantt.

### **Paso 8.6. Reevaluación de la factibilidad y pertinencia del plan de negocio**

Contenido: después de aplicar el plan de acción, es importante revisar y evaluar si el plan de negocio sigue siendo factible y relevante. La reevaluación periódica es fundamental para mantener la preeminencia y el éxito del negocio electrónico en un entorno empresarial en constante cambio. El mercado y las condiciones pueden evolucionar, por lo que es importante adaptar el plan según sea necesario para aprovechar las nuevas oportunidades y superar los desafíos.

Para esta reevaluación es preciso primeramente analizar los resultados obtenidos después de la implementación del plan de acción. Luego medir el impacto de las mejoras implementadas en términos de metas y objetivos establecidos, y examinar los KPI y otros datos relevantes para determinar si se han logrado los resultados esperados.

También es primordial examinar el entorno competitivo y el mercado en el que opera el negocio electrónico. Analizar las tendencias del mercado, los cambios en las preferencias de los clientes y las estrategias de la competencia, para determinar si el plan sigue siendo relevante y competitivo en el contexto actual.

Obtener criterios de las PIP, escuchar sus opiniones y percepciones sobre el negocio y el plan de acción implementado, considerando sus sugerencias para evaluar la pertinencia del plan, constituye otro de los pasos a seguir.

Posteriormente, basándose en los resultados de la evaluación y el análisis realizado, se toman decisiones sobre el futuro del plan de negocio. Lo que puede implicar ajustar el enfoque estratégico, establecer nuevos objetivos o incluso replantear por completo el plan de negocio si se considera necesario. Una vez tomadas las decisiones se actualiza la documentación correspondiente, se revisa y modifica el plan de negocio existente para reflejar los cambios y mejoras necesarios.

### 2.3. Evaluación de la factibilidad del procedimiento propuesto mediante el criterio de especialistas

La validación del procedimiento propuesto se realizó mediante los métodos: criterio de experto empleando la escala de Likert, teniendo en cuenta que este es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación y Técnica de ladov para determinar el grado de satisfacción de los usuarios potenciales del instrumento definido. Una vez aplicados estos métodos, son triangulados para lograr mayor precisión y objetividad.

#### Valoración del procedimiento mediante el criterio de expertos

La aplicación del método de criterio de expertos se llevó a cabo a través del cumplimiento de los pasos siguientes:

1. Identificación de los posibles expertos.
2. Selección de los expertos.
3. Realización de la consulta a los expertos.
4. Procesamiento y valoración de la información obtenida.

Para identificar los posibles expertos se tuvieron en cuenta, la experiencia profesional en relación con el objeto de investigación, la participación en investigaciones relacionadas con esta temática, el dominio teórico; de modo que estuvieran en capacidad de ofrecer valoraciones y hacer recomendaciones pertinentes. Para la aplicación del método se identificaron 17 posibles expertos de los que fueron seleccionados siete (ver tabla 2.2), aplicando la propuesta de Hurtado de Mendoza Fernández (2003), modificado por Medina León *et al.* (2008), según Marrero Delgado (2019).

**Tabla 2.2.** Datos de los especialistas seleccionados

No	Especialidad	Experiencia laboral (año)	Institución
1	Doctor en Ciencias Técnicas	32	UCLV
2	Doctor en Ciencias Técnicas	28	
3	Máster en Dirección	20	
4	Doctor en Ciencias Técnicas	15	
5	Director General	17	Cadena de Tiendas caribe, División Sancti Spíritus
6	Jefe de Departamento Comercial	19	
7	Especialista Comercial en Atención a Tiendas Virtuales	10	

Se sometió a su consideración un instrumento para la validación del procedimiento general propuesto (anexo 7). El instrumento se compone de 10 sentencias que permitan conocer la opinión de los expertos.

Para el procesamiento de la encuesta se empleó una escala de Likert de cinco puntos donde se otorga una puntuación entre 1 y 5 a cada ítem, permitiendo a los entrevistados emitir una valoración y evaluar el grado de concordancia con las ideas planteadas. Con esta técnica se calculan los porcentajes de concordancia de los expertos con cada una de las posibles respuestas para los planteamientos formulados. Luego se calcula un índice porcentual (IP) que integra en un solo valor la aceptación de cada planteamiento por los evaluadores mediante la expresión 2.7.

$$IP = \frac{5(\% \text{ de } T) + 4(\% \text{ de } BM) + 3(\% \text{ de } AM) + 2(\% \text{ de } PM) + 1(\% \text{ de } NM)}{5} \quad (2.7)$$

Donde:

*T*: totalmente de acuerdo.

*BM*: buena medida.

*AM*: alguna medida.

*PM*: poca medida.

*NM*: ninguna medida.

El anexo 7 se complementa con un gráfico que muestra el comportamiento del índice porcentual de los expertos en cada una de las preguntas, la cual evidencia que el IP en todos los casos es mayor que 90.77 (anexo 8). Lo cual evidencia la alta valoración por los expertos sobre la claridad y síntesis de la propuesta; posibilidad de su uso en el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe y adherencia a las buenas prácticas de consenso internacional.

### **Satisfacción de usuarios con respecto a la estrategia propuesta**

Con el propósito de obtener otras valoraciones del modelo y su procedimiento, se procede a evaluar el nivel de satisfacción que poseen los directivos y especialistas internos encargados del diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe. Para esto, se elaboró un resumen del procedimiento acompañado de una encuesta que se les aplicó a miembros del Consejo de Dirección de la División Sancti Spíritus de la Cadena de Tiendas Caribe. En esta investigación se aplicaron tres (3) preguntas cerradas intercaladas en el cuestionario (anexo 9) y siguiendo el cuadro lógico de ladov, se ubican las respuestas individuales a estas tres preguntas (anexo 10), según una escala de satisfacción previamente definida, donde: (1) clara satisfacción (+1); (2) más satisfecho que insatisfecho (0,5); (3) no definida (0); (4) más insatisfecho que satisfecho (-0,5); (5) clara insatisfacción (-1), y (6) contradictoria (0), para luego calcular el Índice de Satisfacción Grupal (ISG) mediante la expresión 2.8:

$$ISG = \frac{A(+1) + B(+0,5) + C(0) + D(-0,5) + E(-1)}{N} \quad (2.8)$$

Donde:

ISG: Índice de satisfacción grupal

A; B; C; D y E: cantidad de encuestados que califican individualmente un determinado valor de la escala de satisfacción.

N: cantidad de encuestados

Para obtener el índice de satisfacción grupal (ISG) se trabaja con los diferentes niveles de satisfacción que se expresan en la escala numérica que oscila entre -1 y +1 (figura 2.4).



**Figura 2.4.** Escala numérica de los niveles de satisfacción. **Fuente:** Crespo León (2020).

Para medir el grado de satisfacción se tomó una muestra de siete usuarios. El ISG según la fórmula planteada anteriormente fue de 0.91. Ubicando este resultado en las categorías grupales: Insatisfacción: desde (- 1) hasta (- 0,5), Contradictorio: desde (- 0,49) hasta (+ 0,49) y Satisfacción: desde (+ 0,5) hasta (1); se evidencia que los especialistas encargados del diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, enfocado a la sostenibilidad están satisfechos con la propuesta.

## 2.4. Conclusiones parciales

1. El procedimiento propuesto constituye una herramienta enfocada a la sostenibilidad, que contribuye a aumentar las ventas, mejorar la experiencia del cliente, optimizar la gestión de inventario y la logística, fomentar la fidelización y obtener información valiosa para la toma de decisiones empresariales, logrando de esta forma que la empresa pueda expandirse y mantenerse competitiva en el entorno digital en constante evolución.
2. El procedimiento propuesto permite identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes, las tecnologías necesarias de comercio electrónico, el plan de operaciones y de marketing, el plan de acciones y tácticas de ventas, el presupuesto de operación del negocio, el plan financiero y la factibilidad y pertinencia del plan de negocios.
3. El procedimiento diseñado fue validado a través del criterio de un grupo de expertos, tanto de la práctica como de la academia, estableciéndose como un instrumento importante para identificar áreas de fortalezas, debilidades y oportunidades para la mejora y la innovación en la empresa.

# *Conclusiones*

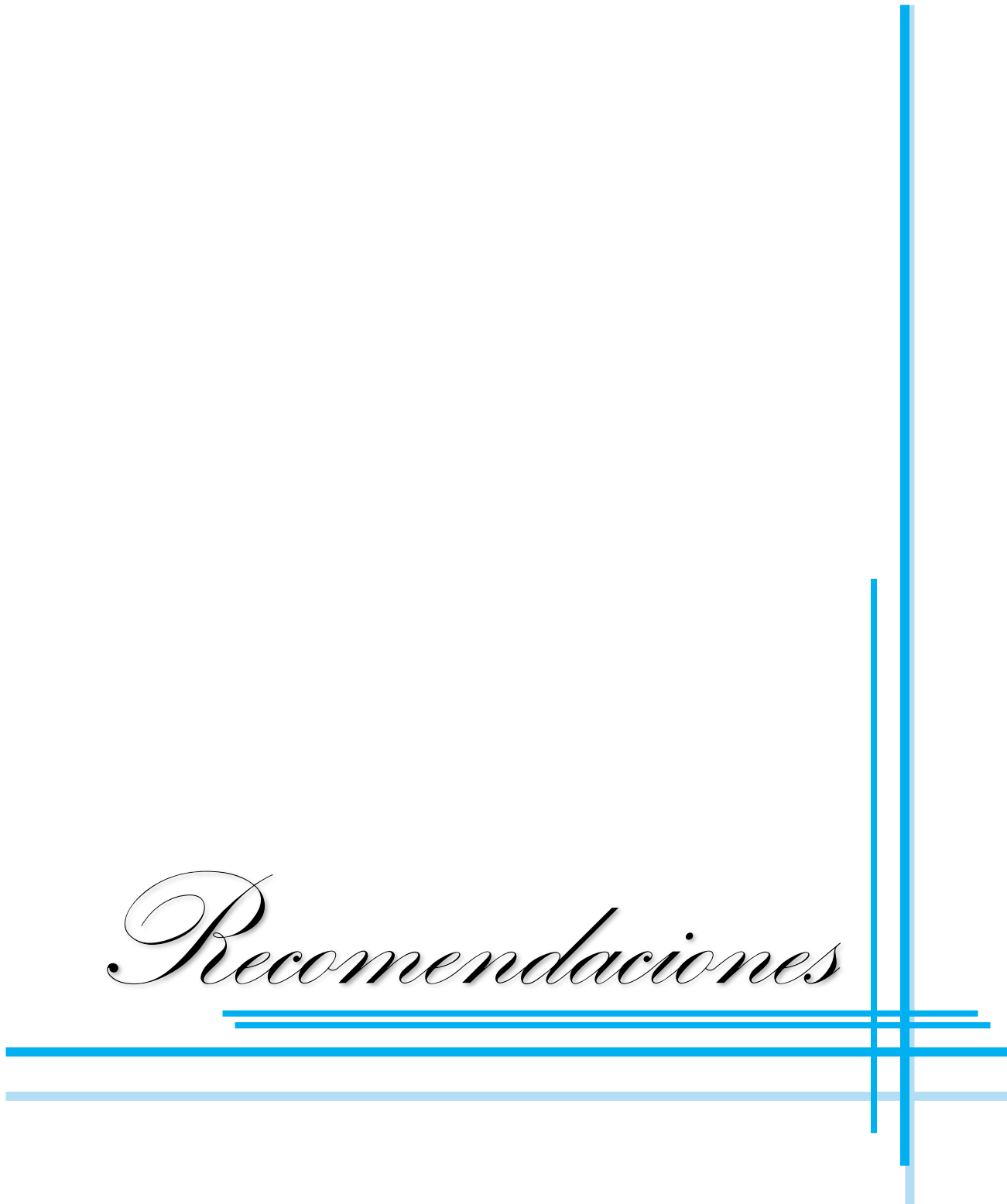
The page features a decorative graphic consisting of several horizontal and vertical blue lines. A thick vertical line is positioned on the right side, extending from the top of the page down to the bottom. A thin vertical line is positioned to the left of the thick one, extending from the middle of the page down to the bottom. Three horizontal lines are located at the bottom of the page, with the top two being thick and the bottom one being thin. The word "Conclusiones" is written in a black, elegant cursive font, centered horizontally and positioned above the horizontal lines.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Como resultado de la presente investigación se obtuvieron las conclusiones siguientes:

1. El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico - referencial de la investigación confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre los modelos de negocios electrónicos y sus aplicaciones en el comercio virtual; sin embargo, estos son especificados según las necesidades de sus autores. En este sentido, el problema de investigación formulado se considera de gran utilidad y pertinencia, tanto en el plano metodológico como práctico.
2. Para dar respuesta a la situación problemática detectada inicialmente, se desarrolló un procedimiento para diseñar negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, División Sancti Spíritus, enfocado en la sostenibilidad. El procedimiento se basa en un modelo conformado por ocho etapas generales estrechamente vinculadas, que implican, a su vez, un conjunto de pasos con sus acciones correspondientes, con el objetivo de propiciar una mejor posición competitiva en el entorno digital por parte de la empresa.
3. La validación ex-ante del procedimiento general propuesto, a partir de los criterios de los expertos consultados sobre las propuestas de esta investigación, demuestra su pertinencia y funcionalidad para realizar el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe.

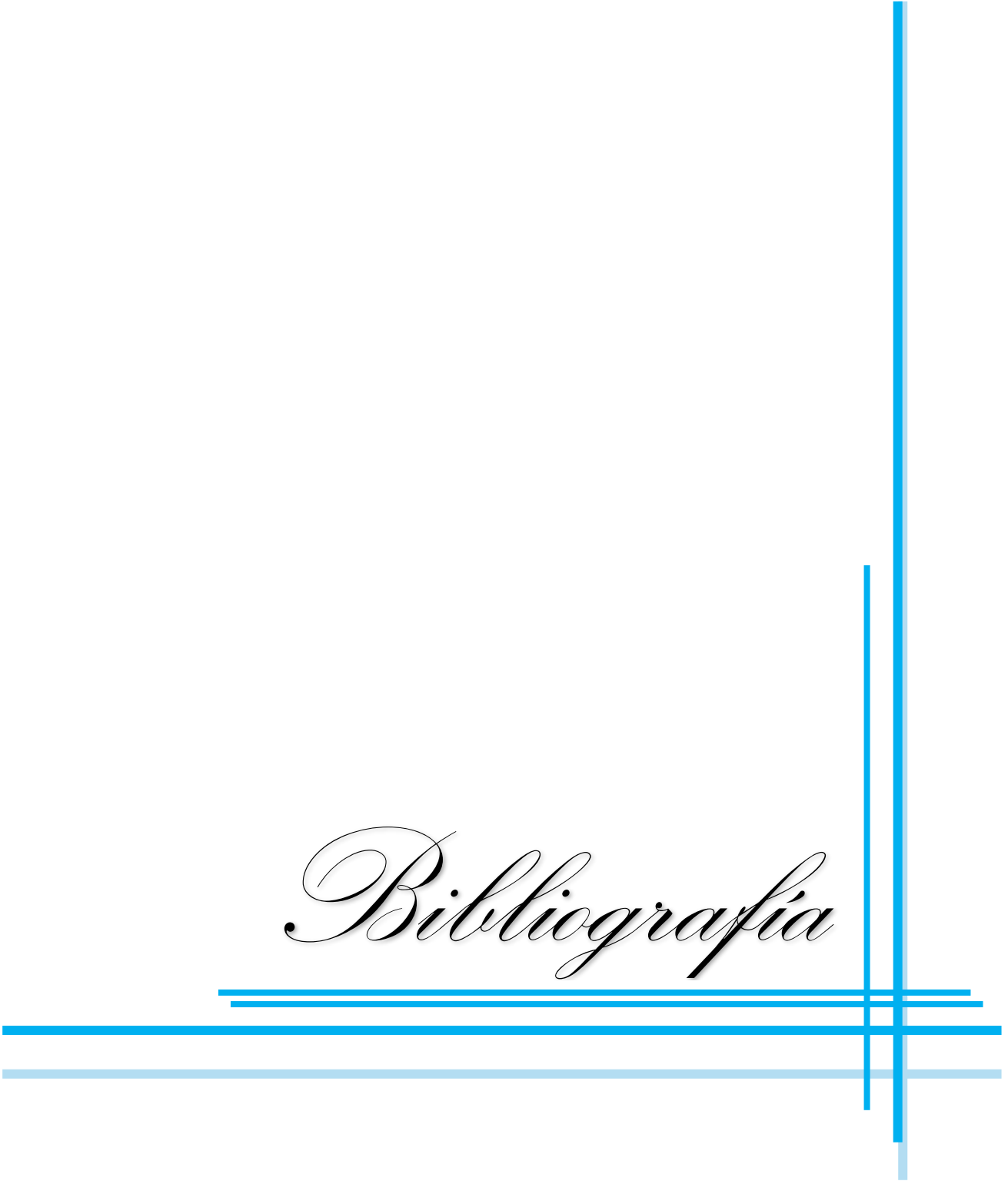
# *Recomendaciones*



## **RECOMENDACIONES**

1. Proponer a la directiva de la Cadena de Tiendas Caribe de la División Sancti Spíritus que valore la factibilidad de implementar el procedimiento de diseño de negocios electrónicos propuesto, así como extender su aplicación a otras Divisiones del país, realizando las adecuaciones necesarias en cada caso, con el objetivo de demostrar la factibilidad y conveniente utilización del mismo.
2. Capacitar al personal implicado en la implementación y seguimiento de la propuesta, de forma tal que garanticen los resultados esperados y puedan incrementarse.
3. Divulgar los resultados de la investigación a través de la participación en congresos y publicación de artículos científicos, como vía de contribución a la generalización de los resultados obtenidos.

# *Bibliografia*



## BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo, E. 2023. *Las 10 principales tendencias de ecommerce para 2023* [Online]. Available: <https://www.tiendanube.com/mx/blog/tendencias-ecommerce/> [Accessed].
2. Acosta Espinoza, J. L., Lenin León Yacelga, A. R. y Sanafria Michilena, W. G. 2022. Las aplicaciones móviles y su impacto en la sociedad. *Revista Universidad y Sociedad*, 14, 237-243.
3. Ajuria San Juan, I. 2018. *Toma de decisiones bajo riesgo. Decisiones secuenciales. Ejemplos de aplicación en la gestión de empresas*. Tesis en opción al grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad del País Vasco.
4. Alburqueque Nieves, T., Bravo Meza, K., Paz Villacrez, S. y Tolentino Lezama, J. 2020. *Plan de negocio para la implementación de una tienda virtual de productos de limpieza y accesorios para el cuidado de bebés en la ciudad de Lima Metropolitana*. Tesis en opción al grado académico de Master en Administración, Universidad ESAN, Lima.
5. Alcívar Basurto, B. S. y Sánchez Solórzano, M. A. 2023. *Plan de negocio para la exportación de la pitahaya roja a Holya, Países Bajos*. Tesis en opción al grado de Licenciadas en Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta.
6. Alonso Falcón, R., Figueredo Reinaldo, O., Arce Montero, A., Fonseca Sosa, C. y Carmenate, R. 2023a. La bancarización será un proceso gradual y donde las condiciones lo permitan. *Cubadebate*.
7. Alonso Falcón, R., Figueredo Reinaldo, O. y Fonseca Sosa, C. 2023b. Comercio electrónico en Cuba: Entre lo real y lo posible. *Cubadebate*.
8. Alter, S. 2002. *Foundations of E-Business*. , Nueva York, EEUU: Prentice Hall.
9. Álvarez Aros, E. L., Barragán, J. L. y Menéndez, J. E. 2021. Comercio electrónico y estrategia de empresa a empresa (B2B): una revisión bibliométrica. *Espacios*, 42, 33-50.
10. Álvarez Kelsey, J. C. 2020. *Liderazgo y administración de empresas contemporáneas*. Tesis en opción al grado Especialista en Gerencia del Talento Humano, Fundación Universidad de América, Bogotá.
11. Amador, L. J. P. 2023. *Aproximación teórica desde los procesos de enseñanza y aprendizaje del pensamiento computacional*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.

12. Amoroso Fernández, Y., Reyes Olmedo, P. y Saarenpää, A. 2020. La transformación digital es analógica porque está conducida por personas. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 1, 127-150.
13. Andía Valencia, W. y Paucara Pinto, E. 2013. Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16, 80-84.
14. Andrade, D. A. 2016. Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista EAN*, 59-72.
15. Andreoni, A., Chang, H. J. y Labrunie, M. 2021. Natura Non Facit Saltus: Challenges y Opportunities for Digital Industrialisation Across Developing Countries. *The European Journal of Development Research*, 33, 330-370.
16. Antoniou, G. y Batten, L. 2011. E-Commerce: Protecting Purchaser Privacy to Enforce Trust. *Electronic Commerce Research* 11, 421-456.
17. Apasrawirote, D. y Yawised, K. 2022. Factors Influencing the Behavioral y Purchase Intention on Live-streaming Shopping. *Asian Journal of Business Research*, 12, 39-56.
18. Arévalo Ascancio, J. y Estrada López, H. 2017. La toma de decisiones. Una revisión del tema. In: Prieto Pulido, R. y García Guilianny, J. (eds.) *Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial*. Ediciones Universidad Simón Bolívar: Barranquilla-Colombia.
19. Armstrong, G. y Kotler, P. 2022. *Marketing. An Introduction*, Estados Unidos: Pearson.
20. Arratia Chachaque, E. V., Vargas Vera, E. E. y Zarate Linares, K. C. 2019. *Formulación de un plan de negocios para Cocoa, tienda de ropa online de diseños exclusivos en variedad de tallas en la ciudad de Tacna, 2019*. Tesis en opción al grado de Profesional Técnico en Administración de Negocios Internacionales, Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado John Von Neumann, Perú.
21. Avendaño Carbellido, O. 2018. Los retos de la banca digital en México. *Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla A.C.*, 12, 87-106.
22. Barreto Pin, J. X., Figueroa Castillo, V. A., Chóez Calle, J. E. y Villacreses Parrales, C. A. 2022. Herramientas para la toma de decisiones. *TechInnovation*, 1, 66-74.
23. Barrientos, P. 2017. Marketing + internet = e-commerce: oportunidaes y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9, 41-56.
24. Barzola, L., Jara, J. y Aviles, P. 2019. Importancia del Marketing Digital en el Comercio Electrónico. *Journal of Business Sciences*, 1, 24-33.
25. Basílio dos Santos, G. A. y Campos, G. 2021. El uso del diagrama de Ishikawa para identificar las causas de contaminación en la línea de producción de matanza de ganado. *La Técnica: Revista de las Agrociencias*, 26, 13-21.

26. Becerra Molina, E., Cuadrado Sánchez, G. y Flores Flores, M. E. 2021a. Medidas financieras en el entorno de los negocios, para minimizar los efectos de la pyemia COVID-19. *ConcienciaDigital*, 4, 211-231.
27. Becerra Molina, J. E., Jaramillo Calle, C. Y., Astudillo Arias, P. Y. y Velasteguí López, L. E. 2021b. Impactos contables de la Covid-19 en el entorno de los negocios de la región 6. *Revista Universidad y Sociedad*, 13, 306-317.
28. Benavides Quengua, Y. A., Cucaita Hurtado, O. G. y Gómez Ruge, M. L. 2023. *Propuesta de mejora para el proceso de producción en la planta de espumas de poliuretano flexible de Colchones Paraíso*. Tesis en opción al grado de Especialista en Gerencia de Producción y Productividad, Universidad el Bosque, Bogotá, Colombia.
29. Blanco Ariza, A. B., Vásquez García, Á. W., García Jiménez, R. y Melamed Varela, E. 2020. Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 133-147.
30. Blank, L. y Tarquin, A. 2018. *Engineering Economy*, New York: Copyright.
31. Bolaños Muñoz, C. S. 2021. *Los negocios electrónicos orientados al aprovechamiento de oportunidades en la base de la pirámide económica, como alternativa para las iniciativas empresariales de los aprendices del programa Tecnólogo en Gestión Empresarial del Centro de Gestión Tecnológica de Servicios del SENA*. Tesis en opción al grado académico de Máster en Administración de Organizaciones, Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Cali, Colombia.
32. Bonacossa, A. 2023. *Etereo: marketplace de moda para emprendedores*. Tesis en opción al grado académico de Master en Marketing y Comunicación, Universidad de San Yrés, Colombia.
33. Boyero Casado, M. R. 2022. *Phygital: "La Nueva Realidad"*. Tesis en opción al grado académico de Master en Comercio, Universidad de Valladolid, España.
34. Bozarth, C. C. y Hyfield, R. B. 2019. *Introduction to operations y supply chain management\_5th Edit.*, New York: Pearson.
35. Bravo Peña, F. E. 2018. *Evaluación del "Comercio Electrónico" como canal de comercialización para productos de la agricultura familiar campesina*. Postgrado en opción al grado académico de Máster en Ciencias Animales y Veterinarias. , Universidad de Santiago, Chile.
36. Burgasí Delgado, D. D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L. y Rocha Guano, M. B. 2021. El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años. *Revista electrónica TAMBARA*, 1212-1230.

37. Cabrera Bayro, S., Capurro Gómez, A. I., Martín Arranz, A. L. G. y Otiura Sayán, D. A. 2019. *Plan de negocios para el lanzamiento de una tienda virtual de calcetines exclusivos en la ciudad de Lima*. Tesis en opción al grado académico de Master en Marketing, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
38. Calderón Mesia, J. A. y Ampuero Muñoz, L. M. 2017. *Implementación de Tienda virtual de regalos exclusivamente para caballeros y brindar el servicio de envío de arreglos y regalos a domicilio*. Tesis en opción al grado académico de Master en Administración de Empresas, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
39. Camacho Urrea, Y. F. y García Chacón, A. J. 2022. *Plan de negocio*. Tesis en opción al grado de Profesional en Mercadeo y Publicidad, Fundación Universitaria del Área Yina, Colombia.
40. Campines Barría, F., De Tyler, C. R. y González Jiménez, T. 2021. Comercio electrónico como estrategia de venta de la administración empresarial en tiempos de pyemiadel Covid-19. *Gacamaya*, 5, 58-71.
41. Carballo Mass, E. E. 2017. Modelo de negocio para una tienda virtual de venta de llantas al sector público mediante la modalidad de contratación *Conocimiento Global*, 2, 20-40.
42. Cardoni, A., Tompson, G., Rubino, M. y Taticchi, P. 2020. Measuring the impact of organizational complexity, planning y control on strategic alliances' performance. *Measuring Business Excellence*, 24, 531-551.
43. Carmona Ccarhuas, E. L. A. R., Carmona Ccarhuas, M. F. L., Hernández Florian, E. J. y Urteaga Medina Leal, J. A. 2020. *Plan de negocio para la implementación de una tienda virtual en Lima Metropolitana con productos para la menstruación bajo la modalidad de suscripción*. Tesis en opción al grado académico de Master en Gestión Empresarial, Universidad ESAN, Lima.
44. Carmona, J. G. 2023. *Modelos financieros con Excel-4ta edición: Herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales*, Ecoe Ediciones.
45. Castilla Polo, F., Ruiz Rodríguez, M. C. y Delgado Marfil, C. 2020. La técnica Delphi para la validación de escalas de medida: las variables innovación y reputación dentro de almazaras cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 136, 1-18.
46. Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R., Peralta Miranda, P. y García Muñoz, C. 2020. Formas organizativas modernas en empresas gries del sector cooperativo colombiano. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 145-161.
47. Chávez Gardés, K. V. y Roche Aguirre, M. L. 2022. La ética en la responsabilidad social empresarial. *South Florida Journal of Development*, 3, 177-193.

48. Chavez López, F. R. 2023. *Diseño de la investigación para la evaluación estadística mediante un análisis de series de tiempo y regresión para la explicación y predicción del comportamiento de la demya de alimentos balanceados de una empresa ubicada en Amatitlán*. Tesis en opción al grado académico en Ingeniero Mecánico Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala.
49. Chen, C. C. y Lin, Y. C. 2018. What drives live-stream usage intention?: The perspectives of flow, entertainment, social interaction, y endorsement. *Telematics y Informatics*, 35, 293-303.
50. Choshin, M. y Ghaffari, A. 2017. An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small- y medium-sized companies. *Computers in Human Behavior*, 66, 67-74.
51. Cifuentes Alarcón, J. D. 2021. *Plan de negocios para la creación de una tienda virtual especializada en bicicletas en Bogotá*. Tesis en opción al grado de Administrador de Empresas, Universidad Antonio Nariño, Colombia.
52. Colla, E. y Lapoule, P. 2012. E-commerce: exploring the critical success factors. *International Journal of Retail y Distribution Management*, 40, 842-864.
53. Correa Agudelo, C. 2020. *Plan de negocios de la tienda virtual "Aitana Crafts" en el municipio de Cartago Valle del Cauca*. Tesis en opción al grado de Administrador de Empresas, Universidad Del Valle, Cartago.
54. Correa Martinez, L. C. 2018. Realización de un modelo de negocio basado en el desarrollo de una tienda virtual. *I+D Revista de Investigaciones*, 1-13.
55. Crespo León, E. 2020. *Modelo para la mejora de la convergencia estratégica en la gestión de universidades cubanas pertenecientes al Ministerio de Educación Superior*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
56. Cruz Palacios, C. V. y Román García, M. R. 2018. *Estrategia empresarial*. Tesis en opción al grado de licenciadas en administración de empresas, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
57. Cumbá Bueno, K., Pérez González, A. y Rodríguez González, I. 2020. Ecosistema de Software para el Comercio Electrónico en Cuba. *En VI Taller Internacional "Las TIC en la Gestión de las Organizaciones"*, La Habana.
58. Cúneo Fernández, F. E. y Ortiz Soto, M. 2020. Determinantes que impiden la adopción del comercio electrónico por las pymes de Puerto Rico. *Forum Empresarial*, 25, 1-18.

59. Damonpour, F. 1991. Organization innovation: A meta analysis of effects of determinants y moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
60. Daza Montoya, D. P. 2021. *Diseño de una propuesta para mejorar el proceso productivo en la empresa Manufacturas para Cereales SA mediante herramientas Lean manufacturing*. Tesis en opción al grado académico de Master en Ingeniería de Procesos y Sistemas Industriales, Universidad De Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
61. Del Río Torralbo, M. 2021. El futuro del live streaming en los e-commerce. *ICADE*, 5-66.
62. Delgado, C. 2022. Estrategias didácticas para fortalecer el pensamiento creativo en el aula. Un estudio metaanalítico. *Revista Innova Educación*, 4, 51-64.
63. Delgado Fernández, T. 2021. Transformación digital empresarial: modelos y mecanismos para su adopción. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 2, 1-8.
64. Díaz Estela, M. M. 2016. *Plan de negocios para una tienda de ropa y accesorios para mujeres*. Tesis en opción al grado académico de Master en Gerencia y Administración, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
65. Digital, R. 2023. Preguntas y respuestas sobre las acciones de bancarización de las operaciones. *Trabajadores*.
66. Dubelaar, C., Sohal, A. y Savic, V. 2005. Benefits, impediments y critical success factors in B2C E-business adoption. *Technovation*, 25, 1251-1262.
67. Echeverría, A. P. 2016. *Desarrollo de estrategias de marketing para los establecimientos de comidas mediante el e-Marketplace*. Tesis en opción al grado académico de Master en Administración de Empresas con mención Marketing y RRHH, Universidad de Guayaquil, Ecuador
68. Ehikioya, S. A. y Guillemot, E. 2020. A critical assessment of the design issues in e-commerce systems development. *Engineering Reports*, 2.
69. Escalante Padrón, O., Álvarez Escalante, G., Manchola Padrón, E. y Álvarez Hidalgo, R. 2014. Impacto social de una Tecnociencia: Heberprot-P. *Humanidades Médicas* 14, 184-205.
70. Escamilla Martínez, P. R. y Álvarez Padón, E. I. 2019. Herramientas de control y evaluación de proyectos para la toma de decisiones en el proceso administrativo. *Revista contribuciones a la Economía*, 1-23.
71. Eschenbach, T. G., Newnan, D. G., Jones, J. y Whittaker, J. 2018. *Engineering Economic Analysis*, New York: Copyright.
72. Escobar Borja, M. y Mercado Pérez, M. 2019. Big data: un análisis documental de su uso y aplicación en el contexto de la era digital. *Revista La Propiedad Inmaterial*, 273-293.

73. Espinoza, M. A. y Gallegos, D. P. 2019. Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura. *Revista espacios*, 40, 16-24.
74. Espinoza Oliva, A. 2020. Dropshipping. Una historia de E-Commerce. *Ciencia Administrativa*, 9-23.
75. Espinoza Zallas, F. A. y Flores Figueroa, J. 2018. Estrategias de comercio electrónico: oportunidad de negocios en las empresas del sur de Sonora / E-Commerce strategies: business opportunities in Sonora Sur companies. *RECI Revista Iberoamericana de las Ciencias Computacionales e Informática*, 7, 64-79.
76. Estela Aguilar, S. F., Guzmán Sevilla, M. G., Korn Airaldi, V. y Ponce Ramos, L. A. 2022. *Plan de negocio para la implementación de una tienda virtual de ropa atemporal dirigida a mujeres de los NSE a y b que residen en la zona 7 de Lima Metropolitana*. Tesis en opción al grado académico de Bachiller en Comunicación Estratégica y Marketing e Innovación, Instituto San Ignacio de Loyola, Perú.
77. Facundo Cruz, J. C. 2020. *Plan de Negocio de Tienda Virtual de Moda Sostenible, Chiclayo*. Tesis en opción del grado de Ingeniero Empresarial, Universidad César Vallejo, Perú.
78. Fernández Flores, P. V., Martínez del Águila, J. A. M., Quevedo Pita, J. D. y Yupanqui Porras, R. J. 2023. *Plan de negocios para determinar la viabilidad de la expansión comercial mediante comercio electrónico de la empresa Importaciones Pao en la zona rural del departamento de Lambayeque*. Tesis en opción al grado académico de Master en Administración, Universidad ESEAN, Trujillo.
79. Fernández Portillo, A. 2017. *Factores determinantes para la elaboración de un modelo de éxito de la empresa en el medio digital*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Extremadura, España.
80. Fernández Portillo, A., Jiménez Naranjo, H. V., Sánchez Escobedo, M. y Hernández Mogollon, R. 2015. The importance of innovation in e-commerce. *Universia Business Review*, 106-125.
81. Ferreira da Rosa, R. 2016. *Ecommerce as internationalization strategy. An exploratory study based on premium fashion Brazilian brys: case study of Farfetch*. Tesis en opción al grado académico de Master en Administración de Empresas, Escuela de Administración de Empresas de São Paulo.
82. Fonseca Sosa, C. y Padrón Padilla, A. 2023. Copextel SA celebra sus 32 años: "El amplio espectro de trabajo es una de nuestras fortalezas". *Cubadebate*.
83. France Massin, D. y Suárez Santos, R. 2019. *Transformación empresarial: nuevas oportunidades para las organizaciones empresariales*, Suiza: Copyright.

84. Galindo Núñez, A. C. 2019. Digital rights: an approximation to discursive practices on the Internet from virtual ethnography. *PAAKAT: Revista de Tecnología y Sociedad*, 9, 1-18.
85. García Garofalo, F. M. 2022. *Diseño de un plan de negocios para la comercialización de frutos secos en la microempresa "Grugar" en la provincia de Bolívar, cantón Chimbo periodo 2021-2025*. Tesis en opción al grado académico de Licenciado en Finanzas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.
86. García Moreno, M. B., Nájera Sánchez, J. J., García Moreno, S. M. y de Pablos Heredero, C. 2016. Evolución del negocio electrónico: un análisis bibliométrico de su adopción *Interciencia*, 41, 148-153.
87. Gaytán Cortés, J. 2020. El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y Negocios*, 1-11.
88. Ghiglione Franco, A. 2021. El Cuadro de Mando Integral como herramienta de eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 1-7.
89. Gil González, E. 2016. *Accésit 2015: Big data, privacidad y protección de datos*, Madrid: Copyright.
90. Gil Torrijos, M. 2018. *La selección de proveedores, elemento clave en la gestión de aprovisionamientos*. Tesis en opción al grado académico de Master Interuniversitario en Dirección de Proyectos, Universidad de Oviedo, España.
91. Gomero Palacios, L. A. I. 2020. *Aplicación de Big-Data en el comercio electrónico para realizar un sistema predictivo del comportamiento del consumidor en los años 2015-2020: una revisión de la literatura científica*. Tesis en opción al grado académico de Bachiller en Ingeniería de Sistemas Computacionales, Universidad privada del Norte.
92. Gómez Bayona, L. D. y Córdoba Méndez, J. M. 2023. *Establecimiento de un sistema de planeación estratégica que se ajuste a las necesidades de la microempresa Transportes MyJ de Piedecuesta, Santyer*. Tesis en opción al grado de Tecnólogo en Gestión Empresarial, Unidades Tecnológicas de Santyer, Bucaramanga.
93. Gómez, J., Salazar, I. y Vargas, P. 2022. Production outsourcing, technological cooperation and E-business adoption by Spanish manufacturing firms. *Journal of Engineering and Technology Management*, 63, 1-20.
94. Gonetecki Oliveira, M. y Machado Toaldo, A. M. 2015. New times, new strategies: proposal for an additional dimension to the 4 P'S for E-commerce dot-com. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 12.
95. Gonzales, C. 2010. E-stakeholders: una aplicación de la teoría de los stakeholders a los negocios electrónicos. *Estudios Gerenciales*, 26, 39 – 37.

96. González Gelvez, D. Y. 2021. *Elaboración del plan de negocio para la creación de una distribuidora de medicamentos e insumos médicos de uso hospitalario en la ciudad de Cúcuta, por medio de tienda virtual las 24 horas*. Tesis en opción al grado de Administrador de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios.
97. González Rivas, C. A. 2023. Enfoque praxeológico para la toma de decisiones gerenciales en entornos empresariales complejos. *Aula Virtual*, 4, 9-16.
98. Guillén, M. 2022. Satisfacción ciudadana ante trámites y servicios en línea relacionados con el gobierno digital en Cuba. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 3, 178-178.
99. Gupta, S., Borkar, D., de Mello, C. y Patil, S. 2015. An E-Commerce Website based Chatbot. *International Journal of Computer Science y Information Technologies*, 6, 1483-1485.
100. Gupta, S., Kushwaha, P. S., Badhera, U., Chatterjee, P. y Gonzalez, E. D. R. S. 2023. Identification of Benefits, Challenges, y Pathways in E-commerce Industries: An integrated two-phase decision-making model. *Sustainable Operations y Computers*, 1-56.
101. Gupta, V., Gupta, L. y Dhir, S. 2020. Customer competency for improving firm decision-making performance in e-commerce. *Foresight*, 22, 205-222.
102. Gurau, M. I. 2021. The Impact of Social Media in the Digitization Proces. *Global Economic Observer*, 9, 139-146.
103. Gutiérrez, E. M., Salmerón, D., Alonso, A. y Morales Delgado, N. 2020. Aprendizaje colaborativo en odontología conservadora mediante el uso de la lluvia de ideas como recurso educativo. *Revista Española de Educación Médica*, 90-104.
104. Gutiérrez Leefmans, C. y Nava Rogel, R. M. 2016. Mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: revisión de la literatura. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 13, 45-61.
105. Gutiérrez Tobar, E. 2015. Impacto del comercio electrónico en las gries y medianas empresas de la ciudad de Sogamoso Boyacá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 11, 83-96.
106. Guzmán Duque, A. P. y Abreo Villamizar, C. A. 2017. Del comercio electrónico al comercio social: La innovación al alcance de las organizaciones. Estudio para el sector calzado Bucaramanga, Colombia. *Contabilidad y Negocios*, 12, 1-13.
107. Hadi Putra, P. O. y Santoso, H. B. 2020. Contextual factors y performance impact of e-business use in Indonesian small y medium enterprises (SMEs). *Heliyon*, 6, 1-10.
108. Hamad, H., Elebeltagi, I. y EL Gohary, H. 2018. An empirical investigation of business-to-business e-commerce adoption y its impact on SMEs competitive advantage: The case of Egyptian manufacturing SMEs. *Strategic Change*, 27, 209-229.

109. Heizer, J., Render, B. y Munson, C. 2020. *Operations Management. Sustainability y Supply Chain Management*, Estados Unidos: Pearson.
110. Heredia Pincay, D. E. y Villarreal Satama, F. L. 2022. El comercio electrónico y su perspectiva en el mercado ecuatoriano. *Revista ComHumanitas*, 13, 1-33.
111. Hernández, E. D. 2017. Big Data: una exploración de investigaciones, tecnologías y casos de aplicación. *TecnoLógicas*, 20.
112. Hernández Rodríguez, C. y Cano, M. 2017. La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones. 31-42.
113. Hernández Rojas, M. V. 2018. *Modelo de negocio basado en el comercio electrónico para el sector de panaderías de la provincia de Tungurahua*. Tesis en opción del Título de Ingeniera de Empresas, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
114. Hernández Sandoval, G. F., Martínez Morales, E. E. y Portillo Santos, F. B. 2019. *Propuesta de plan de negocios para la comercialización del grano de café en beneficio de los pequeños productores en la zona de estricta altura en Cantón Buenos Aires, municipio de Chalchuapa, Departamento de Santa Ana*. Tesis en opción al grado de Licenciado en Mercadeo Internacional, Universidad de El Salvador.
115. Herrera López, C. 2013. *Importancia del plan de negocios para la rentabilidad de las MiPymes. Caso: sector comercio del Municipio de Querétaro*. Tesis en opción al grado académico de Master en Administración Universidad Autónoma de Querétaro, México.
116. Higuerey, E. 2019. *Comercio electrónico: conoce todo sobre este modelo de negocios y cuáles son sus ventajas* [Online]. Available: <https://rockcontent.com/es/blog/comercio-electronico/#:-:text=El%20comercio%20electr%C3%B3nico%2C%20tambi%C3%A9n%20conocido,aplicaciones%20m%C3%B3viles%20y%20redes%20sociales>. [Accessed].
117. Hurtado de Mendoza Fernández, S. 2003. Criterio de expertos. Su procedimiento a través del Método Delphy. *HISTODIDÁCTICA*.
118. ISO 9004 2018. Norma Internacional. Gestión de la calidad — Calidad de una organización — Orientación para lograr el éxito sostenido.
119. ISO 31010 2019. International Standard. Risk management – Risk assessment techniques.
120. Janita, I. y Chong, W. K. 2013. Barriers of B2B e-Business Adoption in Indonesian SMEs: A Literature Analysis. *Information Technology y Quantitative Management*, 571-578.
121. Jia, L., Liu, X. y Liu, Y. 2018. Impact of Different Stakeholders of Bike-Sharing Industry on Users' Intention of Civilized Use of Bike-Sharing. *Sustainability*, 10, 1437.

122. Jiménez Rodríguez, A. M. 2021. Las nuevas tendencias del comercio y negocios electrónicos en el sector de ventas al detalle para enfrentar la crisis actual. *Economía y Negocios*, 12, 89-102.
123. Kalakota, R. y Robinson, M. 2001. *E-Business 2.0: Roadmap for Success.*, EEUU: Copyright.
124. Kannan, P. K. y Li, H. 2017. Digital marketing: A framework, review y research agenda. *Int. J. Res. Mark.* , 34, 22–45.
125. Khan, H. U. y Uwemi, S. 2018. What are e-commerce possible challenges in developing countries: a case study of Nigeria. *International Journal of Business y Systems Research*, 12, 454-486.
126. Koe, W. L. y Afifah Sakir, N. 2020. The Motivation to Adopt E-commerce Among Malaysian Entrepreneurs. *Organizations y Markets in Emerging Economies*, 11, 189-202.
127. Kotler, P. y Armstrong, G. 2020. *Marketing*, México: Pearson.
128. Kotler, P., Armstrong, G. y Balasubramanian, S. 2023. *Principles of Marketing*, Estados Unidos: Pearson.
129. Krajewski, L. J. y Malhotra, M. K. 2022. *Operations management. Processes y supply chains*, Londres: Pearson.
130. Kremez, Z., Frazer, L., Weaven, S. y Quach, S. 2021. E-commerce structures for retail y service franchises. *Asia Pacific Journal of Marketing y Logistics*, 33, 1292-1308.
131. Kwan, C. K. y García, R. 2014. Factores críticos de éxitos en busca de la ventaja competitiva dentro del comercio electrónico: un estudio empírico en las empresas paraguayas. *JISTEM: Journal of Information Systems y Technology Management* 11, 33-52.
132. Lasluisa Morales, R. G. 2018. *Comercio electrónico global y colaboración e innovación en Procter y Gamble*. Trabajo académico de investigación relacionado con el comercio electrónico, Universidad Central del Ecuador.
133. Leal García, J. P. 2018. *Análisis de efectividad del comercio electrónico en complejos deportivos* Tesis en opción al grado académico de Máster en Dirección de Empresas, Universidad Nacional de La Plata, Colombia.
134. Lenis, A. 2023. *¿Cuál es la importancia de un plan de negocios en tu empresa?* [Online]. Available: <https://blog.hubspot.es/marketing/importancia-plan-de-negocios#:~:text=Un%20plan%20de%20negocios%20es,prospectar%2C%20prepararse%20y%20tomar%20acciones>. [Accessed].

135. León, R., Gallegos, M., Vallejos, M., Guerrero, W. y Acosta, B. 2020. Herramientas gerenciales: usos, beneficios y dificultades en su implementación en organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Gestãoe Desenvolvimento*, 17, 3-31.
136. López, E. 2023. Importancia de la implementación de la tecnología para la continuidad de los negocios. Un análisis de la bibliografía, 2021. *Sapiencia Revista Científica y Académica*, 3, 182-198.
137. López Jiménez, D. y Redchuk, A. 2015. Tendencias sociales en el comercio electrónico de América Latina: a propósito de los proveedores adheridos a códigos de buenas prácticas. *Opción*, 31, 65-79.
138. López Morales, S. O. 2017. Tendencias teóricas en el manejo de negocios electrónicos. *Revista Tecnología y Productividad.*, 3, 103-111.
139. Losada Camacho, E. H. 2019. *Qué importancia tiene la toma de decisiones para el desarrollo empresarial*. Tesis en opción al grado de Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
140. Lugo Cárdenas, W. M. 2021. *Modelo de negocio para la creación de una tienda virtual que permita la comercialización al detal de artículos para el hogar, perfumería, moda y juguetes para niños y niñas de 0 a 12 años*. Tesis en opción al grado académico de Master en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia.
141. Macías Pereira, J. F. 2021. *Plan de negocios para la creación de una tienda virtual de videojuegos digitales de playstation en el distrito metropolitano de Quito, año 2020*. Proyecto integrador correspondiente al séptimo nivel de la carrera de administración de empresas y negocios, Universidad Tecnológica Indoamérica, Ecuador.
142. Malpartida Maíz, O., Román Córdova, V. S. y Salas Canales, H. J. 2023. Impacto del comercio electrónico en la gestión de ventas en el Emporio Comercial de Gamarra (Lima-Perú), 2021. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 10, 245-255.
143. Manrique Nugent, M. A. L., Teves Quispe, J., Taco Llave, A. M. y Flores Morales, J. A. 2019. Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24, 1136-1146.
144. Manzano Núñez, D. S. 2023. *Comercio electrónico y sus efectos en la rentabilidad en las grandes empresas del sector comercial de Tungurahua*. Tesis en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

145. Marrero Delgado, F. 2019. Herramientas cuantitativas y cualitativas para la toma de decisiones. *Curso de Postgrado UCLV*.
146. Martelo Gómez, R. J., VILLABONA GÓMEZ, N. y FRANCO BORRÉ, D. 2019. Integración de las técnicas lluvia de ideas, MICMAC y series de tiempo para la definición de variables en el proceso prospectivo. *Revista Interdisciplinar de Estudios en Ciencias Básicas e Ingenierías*, 6, 11-16.
147. Martínez Carballo, M., Bulnes Mann, D., Pérez Vilaragut, P. y Muienje Ginga, E. 2021. Propuesta de acciones relativas al comercio electrónico para el posicionamiento de Cuba como destino turístico de compras. Caso: Sucursal Especializada Caracol S.A. (Cuba). *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 19, 83-100.
148. Masale, J. J. 2011. Towards Sustainable Tourism: Utilizing E-Commerce Applications for Minimizing Impacts of Climate Change. *Information Technologies in Environmental Engineering*. Springer, Berlín: Heidelberg.
149. Mejía Trejo, J. 2018. E-Business Innovation Conceptual Model: Towards a Reference Framework for SME's. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 5, 54-77.
150. Meléndez Ruiz, E. I., Ábrago Almazán, D. y Medina Quintero, J. M. 2018. La confianza y el control percibido como antecedentes de la aceptación del ecommerce: Una investigación empírica en consumidores finales. *Sección: Ciencias Humanas y Sociales*, 1-25.
151. Mérida, C., Ríos, R., Kobayashi, A. y Raymundo, C. 2017. Modelo arquitectónico de información para una plataforma de Big Data para el Sector Turístico. Memorias de la Décima Sexta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática, 2017. Lima, Perú, 321-328.
152. Mero Vélez, J. M. 2018. Empresa, administración y proceso administrativo. *FIPCAEC*, 3, 84-102.
153. Mesbahi, S. 2018. *Creación de una Tienda Virtual de lámparas turcas*. Tesis en opción al grado de Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Miguel Fernández, España.
154. Miranda Quiñones, A. E., Núñez Sánchez, O. y Trejo Lorenzana, M. M. 2022. Herramientas digitales que apoyan en la toma de decisiones de las mipymes en México. *South Florida Journal of Development*, 3, 423-434.
155. Moiseev, N., Mikhaylov, A., Dincer, H. y Yuksel, S. 2023. Market capitalization shock effects on open innovation models in e-commerce: golden cut q-rung orthopair fuzzy multicriteria decision-making analysis. *Financ Innov*, 9, 55.

156. Molina Braga, S. 2020. *Big Data e inteligencia artificial para la innovación en el management*. Tesis en opción al grado Licenciado en Administración, Universidad Siglo 21, Córdoba.
157. Molina Quintero, J. y Duque Abril, V. 2023. Comercio electrónico como modelo de crecimiento financiero en las empresas durante la pyemia, estudio del caso.
158. Monjarás Luna, L. A. 2021. *La importancia del comercio electrónico y el comportamiento del consumidor en las líneas de moda de las tiendas por departamento en el Perú durante el COVID-19*. Tesis en opción al grado Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de Piura, Lima.
159. Montejano García, S., López Torres, G. C., Pérez Ramos, M. J. y Campos García, R. M. 2021. Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27, 1-13.
160. Montero, B. K. M. y Cuesta, J. D. D. 2019. Plan de negocio de E-commerce para la venta de indumentaria deportiva en la tienda virtual "Tutranquiqueyotraining" de la ciudad de Machala. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-78.
161. Morcillo Presenda, F. A., Villanueva Reyna, M., Flores Lázaro, C. M., Corona Ferreira, A. y Garduza Carrillo, J. Á. 2021. Desarrollo de una tienda virtual para una empresa comercializadora perteneciente al sector tecnológico mexicano. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 74-86.
162. Mthembu, P. S., Kunene, L. N. y Mbhele, T. P. 2018. Barriers to E-commerce adoption in African countries. A qualitative insight from Company Z. *Journal of Contemporary Management*, 15, 265-304.
163. Mulford, M., Vergara, L. y Plata, D. 2014. Tienda virtual: social market Colombia. *Revista Multiciencias*, 14, 268-275.
164. Muijani, N. y Ellitan, L. 2019. Developing Competitiveness in Industrial Revolution 4.0. *International Journal of Trend in Research y Development.*, 6, 1-3.
165. Munive Cortez, M. J., Cecilio Llamocca, N. L. y Cotera Roca, L. M. 2021. *Plan de negocios para la creación de una tienda on-line de alimentos y artículos para mascotas en Lima Moderna*. Tesis en opción al grado de Bachiller en Administración de Empresas, Universidad Científica del Sur, Perú.
166. Nájjar Navarro, F. 2019. *Implementación de un plan de mejora con el uso de kpis en los procesos de gestión comercial para la fuerza de ventas de las distribuidoras ferreteras de Arequipa para el 2019*. Trabajo de investigación para optar por el grado académico de

Bachiller en Ingeniería Industrial, Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial, Arequipa.

167. Newnan, D. G., Eschenbach, T. G., Lavelle, J. P. y Lewis, N. A. 2019. *Engineering Economic Analysis*, New York: Copyright.
168. Niu, Z., Baragaño, I. I. y Suárez, A. A. 2023. Análisis multivariante mediante árbol de decisión de los tiros libres indirectos en la Superliga China 2020. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 358-365.
169. Norton, D. P. y Kaplan, R. S. 2001. El cuadro de myo integral: algo más que números. *Harvard Deusto Business Review*, 190-198.
170. Núñez Chacón, N. L. y Rodríguez Sosa, S. 2022. El uso del transfermóvil: una necesidad social para el pago de los servicios. *Roca: Revista científico educacional de la provincia Granma*, 18, 291-303.
171. Núñez Ponce, J. 2006. Derecho de negocios electrónicos en Internet. 423-446.
172. Ortiz Buitrado, V. y Pardo, H. F. 2021. *Importancia y ventajas de los KPI (Key Performance Indicators) en los proyectos: enfoque de procesos en el sector petrolero*. Tesis en opción al grado de especialista en Gestión de Proyectos, Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga.
173. Oyaque Mora, S., Santamaria Freire, E. J. y López Miller, Z. E. 2020. Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas Caso Obra Social Sopeña Oscus- Ecuador. *Revista espacios*, 41, 1-11.
174. Pacheco Capitaine, M. 2023. La inteligencia artificial en la nueva era tecnológica. *Ciencia Nicolaita*, 22-33.
175. Pacheco Méndez, T. 2017. Las ciencias sociales mediadas por las TIC. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 12, 179-195.
176. Palomar Delgado, D. 2019. Introducción al Comercio y Negocio Electrónico. In: SALAMANCA, E. U. D., ed. *Parallel y Distributed Systems*, 2017 Salamnca, España. 15-48.
177. Pan, C. L., Yu, Y., Zhou, W., Zheng, W., Ou, C. y Xu, H. 2021. Research on Digitizing y E-commerce in the Era of the Digital Economy. Paper presented at the 2nd International Conference on E-Commerce y Internet Technology (ECIT), 2021 Hangzhou, China.
178. Parlamento Europeo 2015. *Employment y Skills Aspects of the Digital Single Market Strategy*. Bruselas: Parlamento Europeo.
179. Patil, A. 2021. Challenges y opportunities of e-commerce in India during Covid-19. *International Journal of Research in Engineering Technology* 6, 1-8.

180. Pedraza Caro, J. D. 2023. *La Inteligencia Artificial en la sociedad: Exploro su Impacto Actual y los Desafíos Futuros*. Tesis en opción al grado de Ingeniero en Informática, Universidad Politécnica de Madrid, España.
181. Pedrero Barrientos, A. D., Garnica Fernández, A. C. y Aranza Garnica Oropeza, A. 2022. Decisiones gerenciales bajo el Principio de Pareto. *Ciencia Administrativa*, 14-22.
182. Perdigón Llanes, R. y Pérez Pino, M. T. 2020. Análisis holístico del impacto social de los negocios electrónicos en América Latina, de 2014 a 2019. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*, 1-23.
183. Perdigón Llanes, R., Viltres Sala, H. y Madrigal Leiva, I. R. 2018. Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12, 192-208.
184. PNDES 2017. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.
185. Porter, M. 2009. *Estrategia competitiva: técnicas para analizar la industria y la competencia.*, Madrid: Pirámide.
186. Prieto Pulido, R., Estrada López, H., Palacios Arrieta, A. y Paz Marcano, A. 2018. Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 24, 85-100.
187. Pulgarín Molina, S. A. y Rivera Rodríguez, H. A. 2012. Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10, 89-114.
188. Putra, P. O. H. y Hasibuan, Z. A. E-business framework for small y medium enterprises: A critical review. 3rd International Conference on Information y Communication Technology, 2015. 516-521.
189. Quinde Muñoz, W. W. y Caicedo Plúa, C. R. 2023. Modelo de sistema de movilidad inteligente para la planificación de servicios urbanos desde la percepción de estudiantes de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5, 315-328.
190. Raficov, I. y Ansary, R. 2020. Industrial Revolution 4.0: risks, sustainability, y implications for oic states. *Islam y Civilisational Renewal*, 11, 299-324.
191. Raso Delgue, J. 2018. América Latina: el impacto de las tecnologías en el empleo y las reformas laborales. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 6, 7-37.
192. Restrepo, H. A. 2023. *Comercio electrónico: Importancia de la ciberseguridad en las transacciones electrónicas realizadas en las plataformas de compra online y en redes*

*sociales en Colombia*. Tesis en opción al grado académico de Ingeniero de sistemas, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Medellín.

193. Reza Suárez, L., Calderón Reza, P., Sánchez, F., Macas, G. y Coronel, M. 2018. El dinero electrónico en el Ecuador, su uso en escolares. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.*, 1-28.
194. Ríos Ruiz, A. A. 2014. Análisis y perspectivas del comercio electrónico en México. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11, 97-121.
195. Risberg, A. 2023. A systematic literature review on e-commerce logistics: towards an e-commerce y omni-channel decision framework. *The International Review of Retail, Distribution y Consumer Research*, 33, 67-91.
196. Rivera Guerrero, A., Hablich Sánchez, F. y Berni Moran, L. 2018. Dinero electrónico: beneficios tributarios. *Revista Global de Negocios*, 6, 77-92.
197. Rizo Martí, K. y Hernández Rodríguez, N. 2020. El Cuadro de Myo Integral y su papel para la gestión empresarial. *Revista Cubana de Ciencias Económicas: ECOTEMAS*, 6, 82-96.
198. Robayo Botiva, D. M. 2020. El comercio electrónico: concepto, características e importancia en las organizaciones *Generación de contenidos impresos*, 5-8.
199. Rodríguez Betancur, M. A. 2023. *Análisis comparativo de experiencia de cliente de Amazon marketplace y Mercado Libre*. Tesis en opción al grado académico de Master en Administración Universidad EAFIT, Colombia.
200. Rodríguez, B. M. 2018. Los negocios realizados por internet, ¿cambian los paradigmas existentes? *IUS Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla*, 12, 71-85.
201. Rodríguez Castañeda, A. P. 2022. *Análisis de la incidencia de la rentabilidad financiera del grupo Empresarial PYDDO SAS en una economía colaborativa por medio del comercio electrónico en la ciudad de Villavicencio, Meta*. Trabajo de Grado-Pregrado, Universidad de Pamplona, Colombia.
202. Rodríguez de la Torre, A. 2019. Los KPIs como herramientas coadyuvantes para la evaluación de proyectos de tecnología de dispositivos médicos. *Revista UPIICSA Investigación Interdisciplinaria* 5, 18-32.
203. Rodríguez Guillén, H. y Wong Luy, P. 2021. *La influencia del Business Analytics en la gestión de ventas de las MYPES peruanas*. Trabajo de Investigación para optar el grado de Bachiller en Administración de Empresas, Universidad de Piura, Lima.
204. Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A. y Parrales, M. 2020. El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista espacios*, 41, 100-118.

205. Rodríguez Martínez, A. J. y Pérez Duno, Y. 2022. Gerencia, gestión, administración y gobierno. Una misma realidad en diversas percepciones. *Revista Binacional Brasil Argentina: diálogo entre as ciências*, 11, 314-328.
206. Romero Bermúdez, E. y Díaz Camacho, J. 2010. El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 40, 127-142.
207. Rosário, A. y Raimundo, R. 2021. Consumer Marketing Strategy y E-Commerce in the Last Decade: A Literature Review. *Theoretical y Applied Electronic Commerce Research*, 16, 3003–3024.
208. Rujas Almarza, J. C. 2015. *Plan de Negocio para desarrollar un centro comercial virtual e-commerce orientado a la marroquinería*. Tesis en opción al grado de Ingeniero Informático, Universidad de Alcalá, España.
209. Russo, M. y Cesarani, M. 2017. Strategic alliance success factors: A literature review on alliance lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 8, 1-9.
210. Sáenz Lozano, S. M. 2015. *Plan de negocio para la creación de tienda virtual online interactiva de venta de regalos Gourmet Personalizados*. Tesis en opción al grado de Licenciado en Gerencia Comercial, Universidad La Sabana, Colombia.
211. Salazar Tapia, M. P., Salguero Barba, N. G. y García Salguero, C. P. 2018. Marketing digital una nueva estrategia para los emprendedores. *Polo del Conocimiento*, 3, 524.
212. San Miguel, R. 2023. Un referente del comercio electrónico en Cuba que nació en La Habana. *Tribuna de La Habana*.
213. Sánchez Cano, J. P. 2023. *Revisión bibliográfica y de contexto del comercio electrónico y su aplicación en los últimos 5 años*. Trabajo de Grado-Pregrado, Universidad de La Selle, Bogotá.
214. Sánchez Cifuentes, J. F. y Cuellar Chaves, M. M. 2018. *Análisis de series de tiempo con métodos econométricos para el control de congestión en redes de telecomunicaciones*, Bogotá: Fundación Universitaria San Mateo.
215. Sánchez Gutiérrez, J. 2018. *Plan de Negocio de Venta y Distribución "Online" de Productos Textiles*. Tesis en opción al grado de Ingeniero en Tecnologías Industriales, Universidad Carlos III, Madrid.
216. Santamaría Ayala, J., Quiroga Parra, D. y Gómez Tobón, C. 2021. El marketing digital y su incidencia en el comercio electrónico: una revisión bibliométrica. *Artículo en edición*.
217. Savrul, M., Incekara, A. y Sener, S. 2014. The Potential of E-commerce for SMEs in a Globalizing Business Environment. *Procedia - Social y Behavioral Sciences*, 150, 35-45.
218. Selman, H. 2017. *Marketing digital*, Editorial: Ibukku.

219. Serrano, A. 2017. *Plan de negocio para la creación de una tienda virtual de zapatos de taco personalizados*. Tesis en opción al grado de Ingeniera en Marketing, Universidad de Las Américas (UDLA), Chile.
220. Sigmond, K. 2018. El comercio electrónico en los tratados de libre comercio de México. *Nueva Época*, 12, 359-377.
221. Slack, N., Jones, A. B. y Burgess, N. 2022. *Operations Management*, Londres: Pearson.
222. Solano Muñoz, A. L. 2011. *Plan de negocios de una tienda virtual de ropa playera con un sistema de diseño autónomo para cada cliente con sede en la ciudad de Cartagena*. Tesis en opción al grado de Ingeniero Industrial, Universidad Tecnología de Bolívar, Ecuador.
223. Solazzi, M. 2023. La nueva expresión de la estratificación social del siglo XXI: brecha digital y discriminación tecnológica una paradoja de la sociedad de la información y del conocimiento. *Encrucijada revista electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública*, 45-67.
224. Soler García, A. V. y Palacios Garnica, S. 2023. *Plan de mejoramiento para optimizar la satisfacción del personal de salud de una IPS de atención domiciliaria de baja complejidad en la ciudad de Bogotá*. Tesis en opción al grado de Especialista en Gerencia de la Salud, Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud - FUCS, Bogotá.
225. Suárez González, L., Pérez Pérez, A. C., Porras Nodarse, C., Díaz Pando, H., Sánchez Ansola, E. y Diaz Valdés, G. L. 2022. Transformación digital en las empresas de comercio electrónico: Una mirada desde la optimización de rutas. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 3, 1-13.
226. Tello Pérez, P. E. y Pineda González, L. F. 2017. *Análisis del comercio electrónico en Ecuador*. Tesis en opción al grado académico de Master en Administración de Negocios, Universidad Internacional del Ecuador.
227. Tenés Trillo, E. 2023. *Impacto de la Inteligencia Artificial en las Empresas*. Tesis en opción al grado de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Madrid, España.
228. Tomalá Chávez, F. N. 2020. *Diseño de un sistema de información gerencial SIG para toma de decisiones y control de la maduración de la cartera de clientes de la Empresa Falconfarms SA*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Sistemas de Información, Universidad de Guayaquil, Ecuador.
229. Turban, E., Strauss, J. y Lai, L. 2016. Introduction to social commerce. *Social Commerce: Marketing, Technology y Management*, 3-22.

230. Uldrey Sánchez, M. 2020. *Herramientas gerenciales para la toma de decisiones*. Tesis en opción al grado de especialista en gerencia de proyectos, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Santiago de Cali.
231. Useche, M. C., Artigas, W., Queipo, B. y Perozo, E. 2019. *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*, Colombia: Gente Nueva.
232. Uzátegui Sánchez, C., Pozo Sulbaran, B., Espinoza Sotomayor, M. F. y Beltrán Vega, A. 2018. Principales métodos de evaluación de proyectos de inversión para futuros emprendedores en el Ecuador. *Revista Espacios*, 39, 1-11.
233. Valencia Toapanta, M. G. 2016. *E-commerce y su impacto en el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua*. Proyecto de Investigación y Desarrollo, previo a la obtención del grado académico de Máster en Administración Financiera y Comercio Internacional, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
234. Vásquez Caro, J. J. 2023. *Gestión documentaria y desarrollo de competencias en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Moyobamba-San Martín 2023*. Tesis en opción al grado académico de Master en Gestión Pública, Científica Universidad César Vallejo, Perú.
235. Vásquez, J. M. 2022. Gnoseología del consumidor en Colombia para las marcas de muebles y accesorios domésticos *HISPADIS*, 1, 44-61.
236. Vásquez Valdivieso, P. A. 2023. *Plan de Negocios para la empresa Alma Laser*". Tesis en opción al grado académico de Master en Administración de Empresas, Universidad del Azuay, Ecuador.
237. Vásquez, M. V. 2020. *Análisis de rentabilidad por cliente y por cada línea de negocios en un estudio contable*. Tesis en opción al grado académico en Master en Dirección de Negocios, Universidad Nacional de Córdoba.
238. Vega, J. W. 2020. *Plan de negocio para la creación de una tienda online de artículos tecnológicos*. Tesis en opción al grado académico de Master en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos, Universidad EAN, Bogotá Colombia.
239. Velasteguí López, E. y Toaquiza, V. I. 2017. Las herramientas tecnológicas al servicio de gestión empresarial y administrativa. *Visionario Digital*, 1, 45-61.
240. Vera Álava, C. A., Navas Bayona, W. I. y Amén Chinga, C. R. 2017. Algunas especificaciones acerca de la administración de empresas. *Revista Científica: dominio de las ciencias*, 3, 284-298.

241. Vidaurre, R. J. y Pacheco, I. B. 2023. Gestión de administración de operaciones en empresas agroindustriales en el Perú. *Revista Horizonte Empresarial*, 10, 197-203.
242. Vilca Rojas, V. M., Salcedo Chávez, A. B., Castillo Rojas, J. M. y Macias, V. B. 2023. Creación de un Árbol de Decisión para la Predicción de Tonos a Partir de un Data Set. *Innovación y Software*, 4, 138-150.
243. Villa Camacho, M. E. 2015. El cuadro de myo integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Formación y Crecimiento Directivo*, 8, 173-185.
244. Villa et al., E. 2018. Electronic commerce: factors involved in its adoption from a bibliometric analysis. *Journal of theoretical y applied electronic commerce research*, 13, 39-70.
245. Villada Díaz, L. C. 2022. *Plan de Negocio de Comercialización de Alimentos Saludables para Cachorros Perros y Gatos*. Tesis en opción al grado académico de Administrador de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia.
246. Villalustre, L., del Moral, M. E. y Neira Piñero, M. R. 2019. Percepción docente sobre la realidad aumentada en la enseñanza de Ciencias en Primaria. Análisis DAFO. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 16, 1-20.
247. White, J. A., Grasman, K. S., Case, K. E. y Pratt, D. B. 2020. *Fundamentals of Engineering Economic Analysis*, Bélgica: Copyright.
248. Wladimir, C. T. J. 2023. *Análisis del comercio electrónico y su incidencia en el desarrollo de microemprendimientos del sector de sauces de la Ciudad de Guayaquil*. Tesis en opción al grado académico de Master en Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de Guayaquil: Facultad de Ciencias Administrativas.
249. Zapata, J., Arango, M. y Adarme, W. 2010. Herramientas tecnológicas al servicio de la gestión empresarial. *Revista avances en sistemas e informática*, 7, 87-101.
250. Zawacki Richter, O., Marín, V. I., Bond, M. y Gouverneur, F. 2019. Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – where are the educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16, 1-27.
251. Zerbini, C., Bijmolt, T. H. A., Maestripieri, S. y Luceri, B. 2022. Drivers of consumer adoption of e-Commerce: A meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 39, 1186-1208.
252. Zhang, H., Jia, F. y You, J. X. 2021. Striking a balance between supply chain resilience y supply chain vulnerability in the cross-border e-commerce supply chain. *International Journal of Logistics Research y Applications*, 26, 320-344.
253. Zhang, R., Fang, L., He, X. y Wei, C. 2023. *The Whole Process of E-commerce Security Management System. Design y Implementation.*, China: Springer.

254. Zhua, Z., Zhao, J. y Bushb, A. 2020. The effects of e-business processes in supply chain operations: Process component y value creation mechanisms. *International Journal of Information Management*, 50, 273-285.
255. Zuluaga Arango, P., Vargas González, D. y Valencia, J. A. 2020. *El comercio electrónico Business to Consumer y su adopción en el consumidor de la ciudad de Manizales - Colombia* [Online]. Available: <https://www.redalyc.org/journal/5713/571361695010/html/> [Accessed].
256. Zúñiga Goveo, E. J., Marchán Andrade, M. F. y López Aguirre, J. F. 2020. Modelo de Negocio Ecommerce en Ecuador. *IAC-Investigación académica*, 1, 1-15.



*Anexos*

## Anexo 1. Definiciones del negocio electrónico según varios autores

Fuentes	Definiciones
Kalakota y Robinson (2001), Alter (2002), Dubelaar et al. (2005); referenciados en García Moreno et al. (2016)	El negocio electrónico es la estrategia global de redefinir antiguos modelos de negocios, con la ayuda de tecnología para maximizar el valor del cliente y las ganancias (Kalakota y Robinson, 2001).
	El e-business consiste en la experiencia práctica de ejecutar y coordinar procesos de negocio críticos tales como diseñar productos, obtener suministros, fabricar, vender, cumplimentar pedidos y proveer servicios mediante el más amplio uso de tecnologías informáticas y de comunicación e información digitalizada (Alter, 2002).
	Es la utilización de las redes para conseguir una combinación de los seis objetivos principales del negocio: potenciación de los clientes, la mejora del comercio, aumento de la agilidad del negocio, ampliación de las empresas de forma virtual, creación de nuevos productos y servicios y desarrollo de nuevos mercados (Dubelaar et al., 2005).
	El negocio electrónico es el uso estratégico de las TIC (incluyendo, pero no limitándose a Internet) para interactuar con clientes, proveedores y empleados, para gestionar todos los recursos de la empresa de forma integral, gestionar la información y el conocimiento para mejorar la toma de decisiones, gestionar la cadena de suministro y comprar y vender a través de Internet (García Moreno et al., 2016).
Fernández (2017), referenciado en López Morales (2017)	Los negocios electrónicos contienen los sistemas que permiten a una empresa, optimizar el funcionamiento de todos los procesos de esta, desde las transacciones electrónicas de compra/venta de productos o servicios, teniendo como incluida la gestión de la cadena de valor, servicio al cliente, contratación, coordinación con los socios y/o trabajadores, gestión de stocks, gestión de proveedores, estrategia empresarial, optimización de la toma de decisiones, nuevos productos, negocios o servicios, todo ello gestionado digitalmente, por un sistema que aprende de los resultados propios y externos.
Putra y Hasibuan (2015), referenciados en Mejía Trejo (2018)	El e-business ha sido identificado como una herramienta que podría mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de una empresa en el mercado global.
Hernández Rojas (2018).	Consiste en la utilización de las redes de comunicación electrónica para que las empresas transmitan y reciban información a través de diversos medios y para diversos

	propósitos. Esto quiere decir que la información puede utilizarse, además de para transacciones comerciales (e-commerce), para suministrar noticias, fidelizar clientes, comunicar normativas, gestionar el conocimiento.
Janita y Chong (2013), referenciados en Perdigón Llanes, Viltres Sala y Madrigal Leiva (2018)	Los negocios electrónicos o e-business se definen como un concepto en desarrollo que describe el proceso de intercambio o compra y venta de productos, servicios e información a través de redes informáticas que involucran Internet.
Zhu, Zhao y Bush (2020)	Es el conjunto de procesos integrados dentro de la empresa y relacionados con Internet gracias al potencial de las nuevas Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC).
González (2010), Núñez (2006), Montalvo (2007), Mulford, Vergara y Plata (2014), referenciados en Bolaños Muñoz (2021)	Los negocios electrónicos son todas aquellas transacciones de un bien o un servicio que se realizan por medio de un intercambio de información electrónica, preferiblemente por Internet (González, 2010).
	Los negocios electrónicos abarcan otras actividades al interior de una empresa, permitiendo “reinventar electrónicamente todas las fases del negocio donde se pueda crear valor. Incluye el planeamiento de la producción, la relación con el cliente, la gestión de la cadena de suministros, las finanzas, el marketing, las relaciones laborales (Núñez, 2006).
	El e-business se debe entender como aquel que integra absolutamente todo, desde el plan de negocios, la arquitectura del sitio, la programación, el diseño, el marketing y las comunicaciones, es decir todo lo necesario para que el negocio funcione y sea rentable (Montalvo, 2007; Mulford, Vergara y Plata, 2014).
Damanpour (1991), referenciados en Del Río Torralbo (2021)	Es cualquier actividad de negocios que transforma las relaciones internas y externas para crear valor y explotar las oportunidades del mercado influenciadas por nuevas reglas de una economía conectada.
Robayo Botiva (2020), referenciados en Jiménez Rodríguez (2021)	Negocio electrónico se refiere a las transacciones y procesos habilitados digitalmente dentro de una organización, involucrando los sistemas de información bajo el control de las organizaciones. Adicionalmente, el negocio electrónico no incluye transacciones comerciales que involucren un intercambio de valor a través de los límites de la organización.

## Anexo 2. Revisión de los beneficios, desafíos y vías para el comercio electrónico

Referencia	Beneficio	Desafío	Ruta
Schafer y otros (1999)	La satisfacción del cliente conduce a la lealtad del cliente, lo que ayuda a mejorar la retención de clientes.	Datos de los clientes. La privacidad es uno de los desafíos a la hora de dar recomendaciones a clientes basándose en sus registros de compra anteriores	La inversión tecnológica en forma de los sistemas de recomendación son una de las formas claves de proporcionar diseños de portales de comercio electrónico fáciles de usar
Torkzadeh y Dhillon (2002)	Con una reducción de los costos operativos, las empresas pueden aumentar sus márgenes de beneficio y dirigir esos fondos ahorrados a otras áreas esenciales de sus negocios.	Los principales obstáculos al comprar productos en portales en línea son los servicios de devolución, reembolso y entrega.	La familiaridad de la tecnología está relacionada positivamente con la experiencia de compra, según los autores, las personas que tienen un buen conocimiento de tecnología tienen más probabilidades de comprar en línea.
Rao y otros (2003)	Fuerte presencia en línea y alcance global.	Resistencia tecnológica dentro de la organización, inversión financiera y requisitos de telecomunicaciones.	Las buenas prácticas comerciales podrían ser uno de los facilitadores más importantes para el éxito del comercio electrónico
Saravanan et al. (2007)	Apuntar a un mayor potencial de ingresos y a un cliente más amplio.	En la nueva era de la tecnología existen algunas restricciones infraestructurales y financieras a la adopción de la tecnología.	La inversión en diversas tecnologías avanzadas como la IA podría brindar flexibilidad a los clientes y también ayudar a mejorar el rendimiento.
Banerjee y otros (2010)	Comodidad de comprar desde casa, selección más amplia de productos, ahorro de tiempo y atractivos descuentos, ofertas	Falta de confianza en línea, transacciones, preocupaciones sobre la calidad del producto, miedo al fraude y falta de inspección física, opciones	Transacciones en línea seguras, servicios de entrega confiables y rápidos, una gama más amplia de opciones de pago,

	ofrecidas por sitios web de comercio electrónico	de pago, problemas de entrega y fallos técnicos.	garantía en la calidad de los productos, servicios y soportes a los clientes, interfaces fáciles de usar y navegación sencilla.
Kamari y Kamari (2012)	El comercio electrónico tiene muchos beneficios, como ser fácil de usar y poder llegar a más clientes.	La seguridad de las transacciones en línea, la calidad de los productos y servicios ofrecidos y la confiabilidad de los vendedores en línea.	Un estudio abordó que la reputación y la calidad de un sitio web eran los factores más importantes para generar confianza en línea, seguidos por la seguridad y la privacidad del sitio web, vendedores en línea para establecer una sólida reputación a través de reseñas y calificaciones de los clientes. La importancia de proporcionar un diseño y funcionalidad de sitios web de alta calidad.
Lucía Palacios et al (2014)	La publicidad en línea permite a las empresas dirigirse eficazmente a la audiencia deseada, aumento el valor de la marca y con un costo más bajo en comparación con la publicidad tradicional.	La privacidad del cliente es la principal preocupación.	Transparencia de la información sobre el producto o servicios.
Faloye (2014)	Mejor alcance al cliente, costos de transacción reducidos y valor agregado.	Requiere habilidades técnicas y adecuadas, infraestructura y generar confianza en las transacciones en línea.	Capacitar y educar sobre el comercio electrónico, crear conciencia para generar confianza en línea.
Lacka et al. (2014)	Ahorro de costos, mayor eficiencia y un	Desconfianza de proveedores y clientes,	Generar confianza implementando nuevas

	<p>mayor alcance en el mercado. Las plataformas de comercio electrónico pueden ayudar a las empresas a optimizar operaciones, lo que conduce a una mayor rentabilidad y crecimiento.</p>	<p>preocupaciones de seguridad, falta de estandarización y la resistencia al cambio son todos problemas.</p>	<p>medidas de seguridad, asegurándose de que todos los procesos y procedimientos sean iguales y mejoro la experiencia el usuario.</p>
<p>Hajli y otros (2014)</p>	<p>El comercio electrónico ayudó a las empresas a brindar un mejor servicio al cliente y ahorrar dinero.</p>	<p>Había falta de confianza en las transacciones en línea, no había suficiente apoyo del gobierno y existían barreras culturales.</p>	<p>La utilidad, facilidad, confianza, infraestructura, apoyo gubernamental y los valores culturales son importantes para la adopción del comercio electrónico.</p>
<p>Tamimi y Sebastiánelli (2015)</p>	<p>La flexibilidad del cliente para comprar a cualquier hora y acceder a una amplia gama de productos eleva la experiencia general de la compra</p>	<p>La información confiable del producto es la principal preocupación.</p>	<p>La descripción detallada del producto, así como su clasificación y el vendedor confiable, son algunos de los atributos importantes.</p>
<p>Kanchan y Kumar (2015)</p>	<p>Comodidad, facilidad de acceso a una amplia gama de productos y precios más bajos en comparación con los métodos de compra tradicionales.</p>	<p>Falta de confianza en línea, transacciones, preocupaciones sobre la calidad y confiabilidad del producto y la preferencia por los modos tradicionales de compras.</p>	<p>Generar confianza y confiabilidad, mejorar la calidad de los productos y servicios, y dirigirse a clientes más jóvenes y adinerados. Se recomienda la adopción de técnicas de marketing innovadoras para atraer y retener clientes.</p>
<p>Alshably y Chiong (2015)</p>	<p>Comodidad, ahorro de costos y acceso a un mercado global.</p>	<p>Preocupaciones de seguridad y privacidad. Los consumidores suelen dudar a la hora de proporcionar información personal en línea y existe</p>	<p>Empoderamiento del cliente.</p>

		el riesgo del robo de identidad u otras formas de fraude. Para abordar este tema se deben usar protocolos seguros. Minoristas en línea que ofrecen productos y servicios similares.	
Elbeltagi y Agag (2016)	Las empresas pueden seguir siendo relevantes y rentables si pueden afrontar los cambios y las variaciones de tendencia. Esto los ayuda a mantener su lugar en el mercado y mantenerse por delante de sus competidores.	Los efectos de la confianza y el compromiso están teniendo un impacto positivo en la satisfacción de los clientes.	Las estrictas políticas de privacidad de un minorista en línea son uno de los factores importantes para reducir los problemas de confianza de los clientes.
Agrawal y Zorro (2017)	Mayores ingresos.	Dificultad para grabar las transacciones en línea, en particular las transfronterizas.	Uso de la tecnología para rastrear transacciones en línea y la adopción de políticas tributarias uniformes para abordar los desafíos que plantea el comercio electrónico.
Choshin y Ghaffari (2017)	Mayores ingresos, mayor satisfacción del cliente y mayor alcance en el mercado. Proporciona clientes con comodidad y opciones de compra flexibles, lo que lleva a una mayor satisfacción de la clientela	Falta de experiencia, altos costos de implementación, falta de conciencia y problema de confianza entre los clientes.	Invertir en experiencia, técnica, mejorar la conciencia entre los empleados y los clientes. La creación de confianza de los clientes se puede lograr proporcionando pasarelas de pagos seguras, garantizando la autenticidad de productos o servicios y proporcionando una excelente calidad.

Ehikioya y Arao (2020)	La publicidad en línea se puede realizar en una fracción del tiempo.	Problemas con la interfaz de usuario.	Preciso para entender las necesidades de los consumidores.
Gupta y otros (2021)	Al brindar a los clientes múltiples opciones de pago, mejoramos su experiencia de compra general, lo que genera confianza.	Disponibilidad de información detallada.	Los detalles del producto, incluidas las revisiones sistemáticas, ayudaría a los clientes a tomar decisiones informadas de compras.
Rosario y Raimundo (2021)	Aumentado alcance para los clientes, ahorro de costos y la capacidad y la capacidad de ofrecer productos y servicios personalizados.	Necesidad de mantenerse al día con la tecnología digital que cambia rápidamente.	Priorizar al cliente satisfacción, personalizar estrategias de marketing basadas en datos de clientes y utilizar redes sociales y otras plataformas digitales para interactuar con los clientes. El estudio también destacó la importancia de generar confianza en el comercio electrónico, garantizando la seguridad de los datos de los clientes y brindándole un servicio de alta calidad.
Min y otros (2021)	Mejor acceso a bienes y servicios y reducción de costos de transacción. El comercio electrónico también puede ofrecer nuevas oportunidades a los empresarios rurales y ayudar a unir el ingreso urbano rural.	La adopción del uso de internet se ve ralentizada en muchas zonas rurales por la falta de infraestructura.	Políticas e iniciativas que promuevan la educación y mejoren el acceso a internet.

Zerbini et al. (2022)	Al brindarles a los clientes un lugar cómodo para ver los productos, las empresas pueden atraer y retener clientes, lo que les ayudará a ganar más dinero.	La privacidad es uno de los principales desafíos.	Interacción con el cliente en línea, análisis de necesidades y conveniencia y disponibilidad de la gama de productos.
-----------------------	--	---	---

**Fuente:** Gupta et al. (2023).

### Anexo 3. Impacto social de los negocios electrónicos en América Latina

Autor(es)	Esfera o sector	Impacto
Mata y Quesada (2014)	Gestión empresarial y de negocios	Aumenta la promoción de sus productos y servicios.
	Clientes	Permite su empoderamiento y su participación activa en el mercado.
Narváez y Montalvo (2014)	Gestión empresarial y de negocios	Ahorro de recursos Eleva su competitividad Ofrece información valiosa y en tiempo real.
	Clientes	Permite su empoderamiento y su participación activa en el mercado
Ríos (2014)	Gestión empresarial y de negocios	Ahorro de costos Incremento del mercado. Aumenta la promoción de sus productos y servicios.
	Clientes	Mayor acceso a la información del mercado. Reducción de tiempo en la realización de compras. Reducción de viajes a tiendas físicas. Riesgos de ataques informáticos y estafas electrónicas.
Kwan y García (2014)	Gestión empresarial y de negocios	Eleva su competitividad.
Rodas, Chacón Luna y Vinueza (2015)	Gestión empresarial y de negocios	Mejora su rentabilidad. Incremento del mercado. Eleva su competitividad. Ahorro de costos. Mejora las relaciones y la comunicación con los clientes.
Gonetecki y Machado (2015)	Gestión empresarial y de negocios	Permite brindar una atención personalizada a los clientes.
	Clientes	Permite su empoderamiento y su participación activa en el mercado. Permite realizar transacciones monetarias rápidas, sencillas y sin dinero físico Intangibilidad de los productos durante el proceso de compra. Dificultades para la devolución de productos. Riesgos de seguridad en el proceso de pago electrónico.
	Jurídico	Exige nuevas leyes que amparen estos negocios.
Gutiérrez (2015)	Gestión empresarial y de negocios	Ahorro de costos Incremento del mercado. Mejora las relaciones con los clientes. Supera las barreras geográficas.

Carvalho (2015)	Gestión empresarial y de negocios	Incrementa las ventas. Aumenta las ofertas de productos y servicios. Facilita el acceso a la información del mercado.
López y Redchuk (2015)	Jurídico	Exige la creación de marcos regulatorios para regir las operaciones electrónicas.
Ferreira (2016)	Gestión empresarial y de negocios	Eleva su competitividad. Ahorro de costos Incremento del mercado. Refuerza la imagen de la marca Incrementa las ventas.
Gutiérrez Leefmans y Nava Rogel (2016)	Gestión empresarial y de negocios	Mejora y optimiza su rendimiento.
Echeverría (2016)	Gestión empresarial y de negocios	Incremento de las ventas y ganancias Incremento del mercado. Permite la fidelización de los clientes.
Sepúlveda et al. (2016)	Gestión empresarial y de negocios	Eleva su competitividad.
Valencia (2016)	Gestión empresarial y de negocios	Incremento del mercado Reducción de gastos operativos Incremento de las ventas y ganancias. Requiere poco inventario físico. Trasciende fronteras geográficas.
	Empleos	Opera con menos personal.
	Clientes	Genera rapidez en la adquisición de productos. Dificulta la devolución de productos.
Andrade (2016)	Gestión empresarial y de negocio	Refuerza la imagen de la marca. Eleva la competitividad. Incremento del mercado.
	Medio ambiente	Ahorro de papel en afiches y promociones.
Sanabria Díaz et al. (2016)	Gestión empresarial y de negocios	Incremento del mercado Incremento de las ventas.
	Clientes	Eleva la satisfacción de los clientes.
Fernández (2016)	Gestión empresarial y de negocios	Eleva la competitividad. Mejora la comunicación con los clientes. Mejora las relaciones entre proveedor y cliente. Ahorro de costos. Trasciende fronteras de espacio, tiempo y geográficas.
Viltres, Rodríguez y	Gestión empresarial y de negocios	Incremento del mercado. Contribuye a divulgar los productos y servicios.

Granado (2016)		
Jones, Motta y Alderete (2016)	Gestión empresarial y de negocios	Mejora el desempeño de la organización. Crea valor para los clientes.
Guzmán y Abreo (2017)	Gestión empresarial y de negocios	Ahorro de costos. Mejora la comunicación con los clientes Incrementa el mercado. Aumenta sus lazos comerciales.
	Clientes	Permite su empoderamiento y su participación activa en el mercado.
Tello y Pineda (2017)	Gestión empresarial y de negocios	Mejora los procesos empresariales y administrativos Incrementa las ganancias y el éxito comercial. Mejora la comunicación cliente-empresa Incremento del mercado. Requiere de inversión en tecnología.
	Gobiernos	Contribuye a aumentar el control de los gobiernos sobre el movimiento de los fondos monetarios dentro y fuera del país.
	Clientes	Ahorra gastos en transporte. Comodidad, facilidad de compras y mejor acceso a la información del mercado. Riesgos de ataques informáticos y estafas electrónicas.
	Población	Brinda mayor alcance de las oportunidades de mejoramiento de la calidad de vida a la población.
Leal García (2018)	Gestión empresarial y de negocios	Reducción de costos. Incremento del mercado. Eleva la competitividad. Aumenta su desarrollo tecnológico. Mejora la calidad del servicio.
	Clientes	Facilita la adquisición de productos y mercancías. Brinda comodidad en la realización de compras. Ahorros de costos. Riesgo de fraude y robo de información.
	Empleos	Fuente de empleo para profesionales de las TIC. Minimiza la intermediación.
Espinoza y Flores (2018)	Gestión empresarial y de negocios	Ahorro de costos y publicidad Incremento del mercado Incremento de las ventas. Impulsa la innovación tecnológica. Eleva la competitividad. Mejora la comunicación con los clientes.
	Clientes	Permite el empoderamiento y su participación activa en el mercado. Eleva la satisfacción de los clientes.
	Empleos	Disminuye los puestos de trabajo en los puntos de venta.

Rivera, Hablich y Berni (2018)	Gestión empresarial y de negocios	Ahorro de costos. Agiliza las transacciones financieras. Brinda beneficios tributarios.
	Clientes	Ahorro de tiempo. Comodidad. Riesgos de ataques informáticos y estafas electrónicas. Fuente de desconfianza.
	Población	Reduce la exclusión financiera. Aumenta el acceso a los sistemas bancarios.
	Monetario financiero	Evita problemas de compatibilidad con otras monedas. Disminuye gastos en reposición de billetes y monedas gastados.
Sigmond (2018)	Gestión empresarial y de negocios	Incremento del mercado.
	Clientes	Mayor acceso al mercado.
	Jurídico	Exige nuevas leyes que amparen estos negocios.
Reza et al. (2018)	Gestión empresarial y de negocios	Ahorro de costos de operación. Manejo óptimo de inventarios.
	Clientes	Acceso rápido y barato al mercado.
	Población	Contribuye a la inclusión financiera de la población más vulnerable.
	Monetario financiero	Evita el menudeo. Más seguridad que el dinero efectivo. Disminuye gastos en reposición de billetes y monedas gastados. Fuente de financiación del terror, el fraude y el lavado de dinero.
Lombana González (2018)	Gestión empresarial y de negocios	Permite obtener información de ventas, integrar, procesar y organizar el negocio. Posibilita construir redes colaborativas entre proveedores Incremento de las ventas.
Raso (2018)	Empleos	Fuente de nuevos empleos complementarios asociados a las tecnologías digitales. Provoca la destrucción o confinamiento de los sindicatos. Diluye el concepto tradicional de subordinación. Causa la destrucción de empleos tradicionales.
	Población	Facilita el acceso a servicios y la inclusión social de sectores pobres excluidos.
Rodríguez (2018)	Gestión empresarial y de negocios	Incremento del mercado. Ahorro de tiempo en los negocios. Ahorro de costos.

		Permite establecer relaciones personalizadas con los clientes. Nivela los negocios entre empresas grandes y pequeñas.
	Jurídico	Modifica las relaciones legales y contractuales entre clientes y negocios.
Avendaño (2018)	Clientes	Riesgos de ataques informáticos.
	Jurídico	Exige nuevas regulaciones y marcos jurídicos para garantizar la seguridad de los clientes.
Vargas (2019)	Gestión empresarial y de negocios	Ahorro de costos. Refuerza la imagen de la marca Incremento del mercado.
Becerra Molina, Cuadrado Sánchez y Flores Flores (2021)	Gestión empresarial y de negocios	Elimina la necesidad de arrendamiento, mantenimiento, servicios públicos y contratación de personal asociados a una ubicación física. Las empresas pueden reducir sus costos operativos.
Becerra Molina, Jaramillo Calle y Eliza Flores (2021)	Gestión empresarial y de negocios	Oportunidades de crecimiento y expansión. Las empresas pueden llegar a un público más amplio y diversos. Reduce costos operativos.
	Clientes	Alternativa segura y conveniente para realizar compras. Ha permitido acceder a una amplia gama de productos y servicios desde la comodidad de sus hogares.
Zambrano, Castellanos y Miranda (2021)	Gestión empresarial y de negocios	Crecimiento y expansión de las empresas. Aumento de ventas. Expansión a nuevos mercados.
	Clientes	Accesibilidad a mayor cantidad de servicios y productos. Preocupaciones con la seguridad de los datos personales y la desconfianza de las transacciones en línea
	Empleos	Reducción de empleos en tiendas físicas.
Cartagena (2023)	Gestión empresarial y de negocios	Oportunidades de crecimiento. Innovación en modelos de negocio. Competencia intensificada.

**Fuente:** Adaptado de Perdigón Llanes y Pérez Pino (2020).

#### Anexo 4. Componentes de un plan de negocio

Fuentes	Componentes de un plan de negocio
Rujas Almarza (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Estudio del mercado</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Plan de recursos humanos</li> <li>• Plan económico financiero</li> </ul>
Sánchez Gutiérrez (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Análisis de oportunidad (análisis del mercado o estudio del mercado)</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Modelo de negocio: lienzo Canvas, herramienta o sección adicional que se utiliza para describir de manera visual el modelo de negocio de una empresa.</li> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Organización y recursos humanos</li> <li>• Plan de operaciones</li> <li>• Análisis del entorno</li> <li>• Plan económico financiero</li> <li>• Análisis de riesgos</li> <li>• Forma jurídica</li> <li>• Responsabilidad social corporativa</li> </ul>
Cabrera Bayro et al. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del entorno</li> <li>• Estudio del mercado</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Plan tecnológico</li> <li>• Plan de operaciones</li> <li>• Plan administrativo y recursos humanos</li> <li>• Evaluación económica</li> <li>• Plan de implementación</li> </ul>
Correa Agudelo (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Análisis del entorno</li> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Estudio del mercado</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Organización y recursos humanos</li> <li>• Plan económico financiero</li> <li>• Plan de compras</li> <li>• Análisis de riesgos</li> </ul>
Carmona (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del entorno</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocio</li> <li>• Estudio del mercado</li> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Plan de operaciones</li> <li>• Plan de gestión de talento humano</li> <li>• Plan económico financiero</li> <li>• Análisis de riesgos</li> </ul>
Albuquerque Nieves et al. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del entorno</li> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Plan financiero</li> <li>• Estudio del mercado</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Plan de recursos humanos</li> <li>• Plan de operaciones</li> <li>• Análisis de riesgos</li> </ul>
Weinberger (2009), referenciado en Facundo Cruz (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio del mercado</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Plan de operaciones</li> <li>• Plan de recursos humanos</li> <li>• Plan económico financiero</li> </ul>
Bishop (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Descripción de la empresa</li> <li>• Análisis del mercado y oportunidad</li> <li>• Análisis competitivo</li> <li>• Plan de ejecución</li> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Historial financiero y proyecciones</li> </ul>
Macías Pereira (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Plan de operaciones</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Área jurídica y legal</li> <li>• Plan económico financiero</li> </ul>
González Gelvez (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Análisis del entorno</li> <li>• Estudio del mercado</li> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Plan de recursos humanos</li> <li>• Plan económico financiero</li> </ul>
Cifuentes Alarcón (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de recursos humanos</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Estudio del mercado</li> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Plan de operaciones</li> <li>• Plan económico financiero</li> </ul>
Lugo Cárdenas (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del sector</li> <li>• Estudio del mercado</li> <li>• Plan de introducción de mercado</li> <li>• Aspectos técnicos</li> <li>• Aspectos organizacionales y legales</li> <li>• Aspectos financieros</li> <li>• Enfoque hacia la sostenibilidad</li> </ul>
Estela Aguilar et al. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Análisis del entorno externo</li> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Plan de compras</li> <li>• Modelo de negocio</li> </ul>
Camacho Urrea y García Chacón (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Estudio del mercado</li> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Plan de operaciones</li> <li>• Plan de recursos humanos</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Plan de compras</li> <li>• Plan económico financiero</li> <li>• Análisis de riesgos</li> </ul>
Domínguez (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Estudio del mercado</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Plan de recursos humanos</li> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Plan de operaciones</li> <li>• Plan económico financiero</li> <li>• Plan jurídico fiscal</li> </ul>

**Anexo 5.** Procedimientos para el diseño de negocios electrónicos.

Fuentes	Pasos o etapas	Herramientas	Método de investigación	
Solano Muñoz (2011)	1-Primeramente, se realiza un análisis del producto/servicio teniendo en cuenta los atributos internos, externos y la metodología a utilizar (análisis estratégico).	Análisis DAFO	Estudio de factibilidad	
	2-Continúa con un estudio del mercado donde se define la población objetivo, competidores, barreras de entrada al mercado, proveedores, se incluyen un análisis de las estrategias de mercado: precio, plaza, producto, promoción, publicidad y servicio.	Entrevista estilo cuestionario.		
	3-Estudio técnico del negocio quedo definido el canal de distribución, las dimensiones del mercado, disponibilidad de insumos, capacidad financiera, administrativa, descripción de cada una de las operaciones, descripción de insumos, maquinaria, muebles y accesorios de la planta.			
	4-Estudio administrativo, jurídico y legal quedando definida la misión, visión, objetivo del negocio, recursos humanos, el organigrama y todos los aspectos funcionales, legales y jurídicos.			
	5-Estudio económico financiero: inversión inicial, inversión proyectada y proyecciones de venta, presupuesto de ingresos, punto de equilibrio,			
	6-Análisis de factibilidad del proyecto examinando los aspectos anteriormente mencionados en cada paso de forma que pueda determinar la viabilidad y el potencial de éxito del negocio.			
Rujas Almarza (2015)	1-Inicia con un estudio del mercado analizando la competencia y definiendo del público objetivo.		Estudio de factibilidad	
	2-Luego como segundo paso realiza un análisis técnico del negocio donde plasma una descripción general de la tienda virtual y sus componentes necesarios.			

	3-Plan estratégico del negocio: misión, visión, factores clave de éxito.	Análisis DAFO	
	4-Plan de marketing a través de los siguientes puntos: estrategia del producto, de precios, de promoción y ventas, y el plan de comunicación.		
	5-Plan de recursos humanos que incluye plan de contratación del personal, el organigrama, y los perfiles de cargo.		
	6-Como último paso desarrolla un plan económico donde destaca los plazos de tiempo, el salario, los ingresos, gastos, VAN y TIR.		
Sáenz Lozano (2015)	1-Inicia con análisis del entorno tanto microeconómico como macroeconómico.	Análisis DAFO	Estudio de factibilidad
	2-Realiza un estudio del mercado definiendo la estrategia del mercado, estrategia de los productos, el nombre de la marca, estrategia de precios, estrategia de plaza, estrategia de comunicación.	Encuestas electrónicas	
	3- Estudio técnico donde destaca toda la maquinaria y herramientas indispensables para el desarrollo del producto, una descripción del proceso logístico y distribución, la política de inventario.		
	4- Estudio administrativo y legal: estrategia organizacional, misión, visión, valores corporativos, organigrama, obligaciones sanitarias.		
	5-Estudio financiero destacando los objetivos de venta, punto de equilibrio, indicadores económicos, balance general.		
Díaz Estela (2016)	1-Análisis del entorno donde queda plasmado la oportunidad del negocio, un análisis del sector, análisis del mercado, aborda aspectos sobre la economía, las exportaciones, dimensión sociocultural, población, comunicaciones.		Estudio de factibilidad
	2- Análisis de la competencia definiendo quiénes son la competencia, los productos que ofrecen, servicios, promociones.		
	3-Plan estratégico que depende de varios factores como: estrategia de la organización, qué misión y visión tiene, lo que ofrece, cómo	Análisis DAFO, fuerzas	

	<p>se diseña y qué contenido tiene la página web, valores de la empresa, poder de negociación de los proveedores, productos sustitutos.</p> <p>4-Plan de marketing que incluye una segmentación del mercado, análisis del consumidor, las 4p del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción.</p> <p>5-Descripción de modelo de negocio: modelo Canvas, estructura organizacional, misión, visión, organigrama, definición y descripción de cargos.</p> <p>6-Análisis financiero donde incluye la inversión, estados financieros, ingresos, costo del capital, VAN y TIR.</p>	competitivas de Porter.	
Calderón Mesia y Ampuero Muñoz (2017)	1-Análisis del mercado del negocio en cuanto a la economía, lo político, socio-cultural, incluye un análisis estratégico del sector a través de Porter, además de una segmentación del público objetivo y los factores de decisión de compra.	Cinco fuerzas de Porter	Estudio de factibilidad
	2-Como segundo paso define la misión, visión, alineación comercial, propuesta de valor, el organigrama, los valores y principios, define el modelo Canvas y los objetivos estratégicos.	Análisis FODA	
	3-Análisis de las fuerzas competitivas del mercado (servicios, productos), mercado objetivo, riesgos frente al mercado, procesos del negocio (análisis organizacional), plan de marketing: precio, plaza, producto/servicio, y promoción.		
	4-Posteriormente se realiza un estudio financiero incluyendo el objetivo financiero, el presupuesto de inversiones, activos fijos de inversión, estado de ganancias y pérdidas, flujo de caja, VAN y TIR, análisis de sensibilidad.		
Hidalgo Fernández, Castillo Vargas y Baryiarán	1-Análisis y diagnóstico situacional donde abarca un estudio del macroentorno y microentorno, incluyendo un análisis de la cadena de valor, un análisis interno de la empresa: misión, visión, organización y	Análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter, matriz FODA.	-Investigación cualitativa o exploratoria

Altamirano (2017)	estructura, productos y servicios que ofrece la empresa, formas de pago.		-Investigación cuantitativa o concluyente
	2-Continúa con una investigación del mercado.	Entrevista a expertos y entrevistas a profundidad.	
	3-Planeamiento estratégico centrado mayormente en una estrategia de marketing donde se definen las estrategias de crecimiento a corto, mediano y largo plazo, estrategias de segmentación, de posicionamiento, definición de la marca y logotipo.		
	4-Tácticas de marketing donde quedan detalladamente descritas las 4p del marketing mix: precio, plaza, producto/servicio y promoción.		
	5-Implementación y control que incluye: la proyección de ventas, la capacidad instalada, presupuesto de gastos, capital de trabajo, flujo de caja, plan de contingencia.		
Serrano (2017)	1-Comienza con un análisis de entorno externo en cuanto a los económico, político, social, tecnológico.	Análisis de la industria (Porter)	Investigación cualitativa y cuantitativa
	2-Análisis de los clientes	Encuestas, entrevistas	
	3-Oportunidad del negocio a través del lienzo Canvas.		
	4-Plan de marketing definiendo la estrategia general, el mercado objetivo, análisis de la competencia, mezcla de marketing: producto, precio, plaza, promoción.		
	5-Propuesta de filosofía y estructura organizacional: misión, visión, objetivos de la organización, plan de operaciones, estructura organizacional.		
	6-Evaluación financiera: proyección de ingresos, costos y gastos, inversión inicial, capital de trabajo, estructura del capital, flujo de caja.		
Mesbahi (2018)	1-Análisis del entorno externo e interno	Cinco fuerzas de Porter, análisis DAFO	Estudio de marketing
	2-Planificación de estrategias de marketing		

	3-Definición de las estrategias operativas de marketing		
	4-Presupuesto: inversión inicial, gastos mensuales, trimestrales, semestrales,		
	5-Seguimiento y control donde se miden los resultados en cada fase para optimizar y potenciar las estrategias.	KPI	
Sánchez Gutiérrez (2018)	1-Oportunidad del negocio que abarca la misión, visión, valores, el lienzo Canvas,	Análisis DAFO	Estudio de la viabilidad de la empresa
	2-Análisis del entorno	Análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter	
	3-Plan de operaciones donde se describe la localización de la empresa, los procesos de producción, diseño de las instalaciones, procesos de compra y proveedores.		
	4-Organización y recursos humanos, en este paso queda definido el organigrama y las categorías del personal, las condiciones laborales y los gastos en el personal.		
	5-Plan de marketing: Plan de marketing estratégico (selección de los clientes objetivos, estudio de la competencia, y análisis de la propuesta de valor) Plan de marketing operativo (producto/servicio, precio, plaza, promoción y publicidad)		
	6-Plan económico financiero donde se realiza un análisis de los ingresos, las previsiones de ventas, los gastos, flujos de caja y rentabilidad.		
	7-Aspectos formales que abarca forma jurídica, constitución de la sociedad, prevención de riesgos laborales.		
	8-Responsabilidad social corporativa donde se recoge el compromiso ético de la empresa.		
Bravo Arreaga y Olaya Pilco (2019)	1-Mercadeo y comercialización: análisis del mercado, segmentación del público objetivo, mercado de consumo, tipo de consumidor.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	
	2-Plan de marketing que se centra en el análisis del marketing mix, el flujograma de canales de distribución, logo, slogan.		

	3-Ubicación y utilización de factores productivos que incluye la localización micro y macro del negocio, el tamaño, diagrama del flujo de proceso, maquinarias y equipos.		
	4-Estudio administrativo, en este paso se describe la estructura organizacional, las funciones y responsabilidades del personal, tipo de organización.		
	5-Estudio legal y ambiental, en este aspecto se destacan la responsabilidad social, las normativas relacionadas con el emprendimiento y el plan de control ambiental.		
	6-Estudio económico y financiero del emprendimiento: Estudio económico (costos directos e indirectos, insumos, gastos administrativos, capital de trabajo, ventas) Estudio financiero (balance general proyectado, estado de la situación inicial, flujo de caja, análisis de la rentabilidad (VAN-TIR-tiempo de recuperación- otros), tasa de rendimiento promedio, análisis de sensibilidad).		
Asto Sifuentes y Pimentel Castillo (2019)	1-Planeamiento estratégico como primer paso donde se realiza un análisis del macroambiente, microambiente, estrategia genérica, misión, visión, objetivos estratégicos, modelo Canvas.	Análisis PESTEL, DAFO, cinco fuerzas de Porter.	Investigación de acuerdo al fin que persigue descriptiva y por el método utilizado cuantitativa
	2-Análisis de mercado donde se realiza un análisis de la oferta, demanda, segmentación del mercado, análisis de la competencia.	Encuesta	
	3-Plan de marketing del negocio se centra en las estrategias de segmentación, de posicionamiento, y el marketing mix: precio, plaza, producto y promoción.		
	4-Plan de operaciones incluye la localización, los procesos de operaciones, los requerimientos operativos, distribución de planta, el plan de calidad.		
	5-Organización y aspectos legales incluye los trámites a seguir para formalizar la empresa, el régimen tributario, el organigrama y la		

	descripción de los puestos, estructura salarial.		
	6-Plan económico y financiero que abarca la inversión, presupuestos de ingresos, egresos, balance general, punto de equilibrio, indicadores de rentabilidad, análisis de sensibilidad.		
Molina Montero y Dávila Cuesta (2019)	1-Análisis estratégico del negocio en el cual se incluye la definición de la misión, visión, el modelo de negocio, la propuesta de valor, modelos de ingreso, medios de pago.	Análisis DAFO, análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter	Investigación de enfoque mixto: bibliográfica y descriptiva
	2-Estudio del mercado con un análisis de la oportunidad del mercado, el entorno competitivo.		
	3-Estrategia de marketing donde se detalla un análisis del marketing mix: precio, plaza, producto, promoción, se define la estrategia del mercado, la planificación mensual de las publicaciones.		
Arratia Chachaque, Vargas Vera y Zarate Linares (2019)	1-Estudio del mercado como primer paso donde se define el segmento de mercado, la estrategia de comunicación, comercialización y de ingresos.	Encuesta	Estudio de factibilidad
	2-Estudio técnico como segundo paso donde se incluye el flujo del proceso, especificaciones técnicas, infraestructura, distribución del local, equipamiento.		
	3-Estudio organizacional en este paso se describe la estructura organizacional de la empresa y la descripción de los puestos.		
	4-Estudio legal se define la selección de la persona natural o jurídica, el régimen tributario, licencia de funcionamiento.		
	5-Estudio financiero donde se realiza un análisis de los costos, gastos, ingresos, flujo económico.		
Cabrera Bayro et al. (2019)	1-Análisis del mercado y estimación de la demanda	Entrevistas	Investigación cualitativa y cuantitativa
	2-Planeamiento estratégico a través de varios análisis, incluye el modelo Canvas, la propuesta de valor, ventaja competitiva, misión, visión, valores.	Análisis DAFO, matriz EFE, matriz	

		Ansoff, análisis VRIO	
	3-Plan de marketing: criterios y estrategias de segmentación, definición de la marca, estrategia de posicionamiento, mezcla de marketing (estrategia de precio, plaza, producto/servicio, promoción).	KPIs digitales	
	4-Plan de tecnología donde se definen los objetivos de este plan, pasarela de pago, recursos y presupuesto, cronograma de implementación.		
	5-Plan de operación de la empresa detalla los procesos de operaciones (producto, compras, ventas en plataforma digital, políticas y procedimientos para atención de reclamos y garantía), cadena de valor de la empresa.		
	6-Plan de administración y recursos humanos: estructura organizacional, personal administrativo, remuneración del personal, presupuesto de recursos humanos.		
	7-Evaluación económica: inversión inicial, costos laborales, gastos fijos, punto de equilibrio, estructura de capital, financiamiento, proyecciones financieras, análisis de rentabilidad.		
	8-Plan de implementación: constitución de la empresa, reclutamiento y capacitación del personal, campaña de lanzamiento y cronograma de implementación.		
Hernández Sandoval, Martínez Morales y Portillo Santos (2019)	1-Plan estratégico de marketing el cual incluye un análisis de la situación actual y del entorno en general.	Matriz FODA	Investigación de tipo mixta (implica un proceso de recolección de información, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos)
	2-Plan de marketing como segundo paso, en el cual realizan un análisis detallado del mercado (descripción, características, segmentación), análisis de la competencia, la estrategia del marketing mix detallada (producto, precio, plaza, promoción).		
	3-Plan operativo técnico-productivo el cual abarca la maquinaria y tecnología a utilizar, la descripción del proceso productivo, materia prima, mano de obra, organigrama del beneficio, procesos de gestión, tipos de		

	materiales y servicios, condiciones de pago y plazos de entrega.		
	4-Plan financiero en este paso se describe la situación financiera actual, las aportaciones y asociados, análisis de costos, punto de equilibrio, análisis de indicadores financieros, VAN, TIR, margen de beneficio neto (MBN), retorno de la inversión (ROI).		
Facundo Cruz (2020)	1-Estudio del mercado: definición del producto o servicio, perfil del cliente, análisis de la industria.		Estudio de factibilidad
	2-Proceso de producción o servicio: definición del negocio, proceso de producción, ubicación de la empresa, sistema de calidad.		
	3-Descripción y justificación del negocio: breve descripción del negocio, misión, visión, modelo de negocio, ventaja competitiva.	FODA	
	4-Plan de mercadotecnia: estrategia d precio, promoción, distribución y plaza.		
	5-Administración de los recursos humanos: responsable del proyecto organigrama de la empresa, descripción de los puestos, cantidad de personal y costo de nómina.		
	6-Planeación financiera: inversión inicial, indicadores financieros, plan de contingencia, fuentes de financiamiento.		
	7-Aspectos legales: constitución legal, participación del capital de los socios, régimen fiscal, patentes, registros.		
Alburqueque Nieves et al. (2020)	1-Estudio del mercado.	Entrevistas	Investigación cualitativa y cuantitativa
	2-Planeamiento estratégico: se aplica el modelo Canvas.	Análisis PESTEL, matriz EFE (cuantifica las oportunidades y amenazas), análisis de las cinco fuerzas de Porter	
	3-Plan de marketing plantea una segmentación del público objetivo, estrategia de posicionamiento, las 4Ps del marketing mix.		

	4-Plan de recursos humanos como cuarto paso donde detallan la filosofía y estrategia de la empresa, su estructura organizacional, el análisis de los puestos, el plan de reclutamiento y selección, los tipos de contratos a utilizar.		
	5-Plan de operaciones en el cual se describen todos los procesos de la empresa, la base de operaciones, plan de abastecimiento, cadena de valor y la política de calidad.		
	6-Plan económico financiero, en este paso, se mencionan los aspectos legales y contables, la estimación de la demanda, fuentes de inversión inicial, ingresos, VAN, TIR, análisis de riesgos y de sensibilidad.		
Carmona Ccarhuas et al. (2020)	1-Análisis del entorno donde se destacan todos los aspectos económicos, políticos, sociales, ambientales, legales, además del análisis del sector a través de las fuerzas de Porter	Análisis PESTEL, cinco fuerzas de Porter, matriz EFE, benchmarking	Investigación cualitativa y cuantitativa
	2-Modelo de negocio como el siguiente paso en el cual se describe el lienzo del modelo de negocio, se realiza una descripción de los segmentos, se analiza la ventaja competitiva y el marco estratégico.		
	3-Estudio del mercado y estimación de la demanda	Encuesta	
	4-Plan de marketing donde se plasma la segmentación del mercado, estrategia de posicionamiento y del marketing mix, indicadores de control y presupuesto de marketing.		
	5-Plan de operaciones el cual incluye el ciclo típico de compra, cadena de abastecimiento, presupuesto de operaciones.		
	6-Plan organizacional y de gestión de talento humano en este caso se plasma el plan administrativo, la estructura organizacional del negocio, el análisis y diseño de los puestos, y los procesos de gestión del talento humano (selección, reclutamiento,		

	capacitación, evaluación del desempeño), remuneración y clima laboral.		
	7-Plan financiero en este paso se destaca la inversión inicial, estructura de costos y gastos, flujo de caja proyectado, VAN, TIR, análisis de riesgos (puntos críticos y sensibilidad).		
Correa Agudelo (2020)	1-Como primer paso plantea un estudio del entorno que incluye un análisis interno y externo, definiendo las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas del negocio, un análisis del sector a través de las fuerzas de Porter, así como un análisis económico, social, político, ambiental y legal.	DAFO, PESTEL, cinco fuerzas de Porter	
	2-Análisis del mercado donde se reconoce a la competencia, se analiza el producto, se segmenta el mercado de consumo.		
	3-Estudio administrativo el cual abarca el diseño y estructura organizacional, misión, valores del negocio.		
	4-Análisis financiero que incluye los estados financieros, el análisis de los indicadores (VAN, TIR, rentabilidad real, beneficio/costo).		
	5-Estudio del impacto socioeconómico y ambiental.		
	6-Propuesta de análisis de estrategias de mercadeo este aspecto incluye las 4p de marketing mix (precio, plaza, producto, promoción), las 4e del marketing mix (experiencia, evangelización, exchange (intercambio), everyplace (en todas partes), estrategias de distribución).		
	7-Propuesta de planeación, evaluación y control este paso incluye la construcción del CMI, los procesos, áreas y departamentos evaluados, estrategias y responsabilidades.		
	8-Análisis de riesgos para el negocio.		
Falconí Ramos y Montesdeoca Moreira (2020)	1-Realiza un análisis del entorno tanto interno como externo para distinguir las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas del negocio.	Encuestas, análisis DAFO	Investigación cualitativa
	2-Análisis financiero donde destacan el gasto promedio, inversión inicial, flujo de caja, punto de equilibrio.		

	3-Análisis del marketing a través de la aplicación de las 4p del marketing mix, las estrategias comunicacionales (marca, eslogan, mensaje).		
Vega (2020)	1-Análisis del sector en este paso se plasman las fuerzas que impactan en el negocio y las amenazas y oportunidades del mismo.		
	2-Estudio piloto del mercado donde destaca la segmentación del mercado objetivo, análisis de la competencia, riesgos y oportunidades del mercado.		
	3-Estrategia y plan de introducción de mercado donde se incluyen las estrategias de producto y servicio, distribución, precio, comunicación y promoción.		
	4-Aspectos técnicos, en este paso se aborda la ficha técnica del producto o servicio, materias primas y suministros, plan de producción, plan de compras, infraestructura.		
	5-Aspectos organizacionales y legales donde plantea la misión, visión, la estructura organizacional, perfiles y funciones, organigrama, esquema de gobierno corporativo, estructura jurídica y tipo de sociedad.		
	6-Aspectos financieros como último de los pasos menciona la política de manejo contable y financiero, presupuesto de ventas, económicos, de inversión, flujo de caja, indicadores financieros.		
	7-Enfoque hacia la sostenibilidad en cuanto a la dimensión social, ambiental, económica y de gobernanza.		
González Gelvez (2021)	1-Inicia con un análisis estratégico del negocio donde plantea la misión, visión y valores corporativos, además de un análisis del entorno y del sector en particular	Análisis PESTEL	Estudio de factibilidad
	2-Continúa con un estudio del mercado donde incluye la segmentación del mismo, los objetivos del mercado, las necesidades que se esperan satisfacer, un análisis de la competencia.	Encuesta	
	3-Como tercer paso plantea las estrategias del marketing mix: estrategia de producto o		

	servicio, estrategia de distribución, estrategia de precio, estrategia de comunicación y promoción.		
	4-Otro paso que plantea es el estudio técnico u operación donde destaca una descripción del proceso, el diagrama de flujo de producción o del servicio, un diseño de planta, recursos necesarios para una operación óptima.		
	5-Luego realiza un análisis financiero que incluye la proyección de ventas, los costos y gastos de operación, plan de inversión y una evaluación del proyecto (VAN, TIR, rentabilidad, impactos económicos y social).		
	6-Por último, describe la estructura organizacional donde describe el organigrama y los perfiles de cargo, y todos los permisos, legislaciones, licencias de funcionamiento y registros.		
Lugo Cárdenas (2021)	1-Análisis del sector: barreiras de entrada y de salida y las fuerzas que impactan el negocio.		Estudio de factibilidad
	2-Estudio del mercado: tamaño del mercado, segmentación del público objetivo, riesgos y oportunidades, análisis de la competencia, de la amenaza de productos sustitutos.		
	3-Aspectos técnicos: ficha técnica de productos o servicios, plan de desarrollo de la tienda en línea, materias primas y suministros, infraestructura requerida.		
	4-Aspectos organizacionales y legales: registro de la marca, tipo de empresa y licencias, estructura organizacional y administrativa, misión, visión, valores, perfiles del talento humano.		
	5-Aspectos financieros: estructura del capital, fuentes de financiación, indicadores financieros, evaluación de la viabilidad.		
	6-Enfoque hacia la sostenibilidad: gobernanza, dimensión ambiental, social y económica.		
Macías Pereira (2021)	1-Inicia con un análisis del área de marketing del negocio donde quedan definido los productos o servicios, realiza un análisis del		Estudio de factibilidad

	macro y micro ambiente, se presenta una proyección de la oferta, destaca la estrategia de promoción y publicidad que se desarrollará, así como el canal de distribución.		
	2-Como segundo paso destaca un análisis del área de producción (operaciones) resaltando los aspectos que afectan el plan de operaciones, realiza una proyección de la capacidad de producción futura, se definen los recursos necesarios para la producción,		
	3-El área de organización y gestión es otro de los pasos que aborda en el cual queda reflejado un análisis estratégico del negocio, la misión, visión, los valores corporativos, la organización funcional de la empresa, necesidades del personal y la descripción de los puestos.	Análisis FODA	
	4-En el área jurídica legal quedan evidenciadas las patentes y marcas, las licencias necesarias para funcionar y documentos legales.		
	5-Por último, en el área financiera queda evidenciado el plan de inversiones, capital de trabajo, los costos y gastos, los ingresos, punto de equilibrio, flujo de caja, VAN, TIR, costo beneficio.		
Cifuentes Alarcón (2021)	1-Inicia con un estudio legal de todos los documentos necesarios		Estudio de factibilidad
	2-Como segundo paso la estructura organizacional donde representa el organigrama del negocio y los perfiles de cargo.		
	3- Continúa con un análisis estratégico que abarca la misión, visión, las políticas y valores.	Matriz DOFA	
	4-Análisis del mercado y la competencia, en este paso plantea las necesidades de los clientes, tamaño del mercado y un estudio de la competencia.		
	5-Plan de marketing y ventas se centra en el marketing mix (precio, plaza, producto, promoción).		

	6-Plan de operación define los recursos físicos, tecnológicos, inmobiliario, los proveedores y la localización del negocio.		
	7-Plan financiero como último paso destaca el capital de trabajo, los ingresos y egresos, un balance general, un análisis del punto de equilibrio, así como de los indicadores de rentabilidad.		
Benavides Zea (2021)	1-Análisis del entorno a través del uso de varias herramientas	DAFO, PESTEL, diagrama causa efecto, matriz de perfil competitivo.	Estudio de factibilidad
	2-Fase de estudio de mercado que incluye un análisis de la competencia, del consumidor o cliente y de la selección de proveedores, además de que incluye las estrategias de precio, promoción, producto/servicio y comunicación.	Encuesta	
	3-Fase de estudio técnico se analizan todos los procesos, tecnologías, maquinaria y equipos.		
	4-Fase de estudio organizacional y legal que abarca la misión, visión, valores corporativos, el organigrama y la constitución de la empresa.		
	5-Fase de estudio financiero que plantea la inversión inicial, los gastos de nómina, balance general, margen de utilidad y los indicadores financieros (VAN y TIR).		
	6-Impacto de la propuesta en cuanto a lo social, económico y tecnológico.		
Puentes Hortua y Sandoval Duran (2021)	1-Estudio de mercado: segmentación del mercado, análisis de la demya, de la oferta, determinación de los precios.	Encuesta	Estudio de factibilidad
	2-Estudio técnico: localización del proyecto, definición del proyecto, maquinaria y equipo, organigrama y descripción de los cargos.		
	3-Marketing digital: implementación de la estrategia de este marketing.		
	4-Gestión de riesgos: identificación de los riesgos, su impacto, plan de acción.		

	5-Estudio económico: inversión inicial, ingresos, costos, gastos, precios de venta, punto de equilibrio, análisis de sensibilidad.		
Munive Cortez, Cecilio Llamocca y Cotera Roca (2021)	1-Como primer paso realizan un análisis del entorno donde se destacan las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas del negocio, así como un análisis de los aspectos político, económico, social, ecológico y tecnológico.	DAFO, PESTEL, cinco fuerzas de Porter.	Estudio de factibilidad
	2-Como segundo paso un estudio del mercado objetivo, disponible, efectivo, potencial, que incluye un análisis de la competencia.	Encuesta	
	3-Como tercer paso se presenta el plan estratégico de la empresa con su misión, visión, valores, estrategia de negocio.		
	4-Como cuarto paso desarrollan un plan de marketing que incluye el logotipo, la mezcla de marketing (precio, producto, plaza y promoción), la estrategia de segmentación de público objetivo.		
	5-Como quinto paso destacan un plan de operaciones donde se evidencian las fichas técnicas, la línea de procesos, la cadena de suministro, la localización del proyecto, cronograma de implementación del proyecto.		
	6-Como sexto paso el plan de recursos humanos con su organigrama, los perfiles, funciones y competencias del personal, estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal, estrategias de motivación y desarrollo del personal.		
	7-Como séptimo paso los aspectos tributarios, legales y laborales donde se encuentra delimitada la constitución de la empresa, la forma societaria y la participación de los accionistas.		
	8-Por último, hacen referencia al plan financiero donde mencionan la política de venta, el presupuesto de ingresos y egresos, el punto de equilibrio, la adquisición de materiales e insumos, análisis de rentabilidad y de sensibilidad.		

Camacho Urrea y García Chacón (2022)	1-Inicia con un estudio del mercado donde se realiza un análisis de la competencia y un estudio de la demanda.	Encuesta	Estudio de factibilidad
	2-Como estrategia de mercado se centra en las mezclas de marketing mix (producto, precio, distribución y promoción y comunicación).		
	3-En el estudio técnico destaca las características de la organización.		
	4-En el estudio administrativo el organigrama, misión, visión, valores, socios estratégicos, proveedores, clientes, ventas.		
	5-En el estudio financiero pues se incluye la inversión inicial, la proyección de costos y gastos, el flujo de caja y un análisis de los indicadores (TIR, VAN, beneficio/costo).		
Carballo Mass (2017), Correa Martínez (2018), Morcillo Presenda et al. (2021) y Estela Aguilar et al. (2022)	1-Segmentos de mercado: este módulo está representado por los grupos de personas o entidades a quienes se dirige el producto, agrupándolas en varios segmentos de acuerdo con sus necesidades y problemas	Modelo Canvas	Estudio de modelo de negocio
	2- Propuesta de valor: en este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un fragmento de mercado específico.		
	3-Canales: en este caso se definen los canales de comunicación, distribución y ventas que se usarán para llegar a los clientes y ofrecerles la propuesta de valor; descubriendo los canales directos (propios) e indirectos (socios comerciales).		
	4-Relaciones con clientes: en este módulo se detalla qué tipo de relaciones se van a establecer con cada segmento de mercado (carácter personal o automatizado).		
	5-Fuentes de ingreso: este módulo explica cómo se genera el flujo de caja en cada uno de los segmentos de mercado.		
	6-Recursos clave: Para este módulo es necesario describir los activos que permitirán a la organización crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir		

	ingresos; (físicos, económicos, intelectuales y humanos).		
	7-Actividades clave: en este módulo se detallan las operaciones requeridas para que el modelo de negocio tenga éxito.		
	8-Asociaciones clave: este módulo establece cuál es la red de proveedores y socios que contribuyen a la puesta en marcha del modelo de negocio.		
	9-Estructura de costo: En este último módulo se puntualizan los costos para un funcionamiento óptimo del modelo de negocio.		

**Anexo 6.** Resumen de las características, objetivos y estrategias del ciclo de vida de los productos

<b>Características</b>	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Decadencia</b>
Ventas	Ventas bajas	Rápido aumento de las ventas	Ventas máximas	Ventas bajas
Costos	Alto costo por cliente	Costo promedio por cliente	Bajo costo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	Aumento de utilidades	Altas utilidades	Bajas utilidades
Clientes	Innovadores	Adoptadores temprano	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que empieza a disminuir	Número decreciente
<b>Objetivos de marketing</b>				
	Crear conciencia y prueba del producto	Maximizar la participación en el mercado	Maximizar utilidades, pero defendiendo la participación en el mercado	Reducir gastos y lograr el mayor provecho de la marca
<b>Estrategias</b>				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones del producto, servicio, garantía	Diversificar marca y modelos	Descontinuar artículos débiles
Precio	Usar costo más margen	Precios para ingresar en el mercado	Precios iguales o mejores que los de la competencia	Recortar precios
Distribución	Desarrollar distribución selectiva	Desarrollar distribución intensiva	Desarrollar distribución más intensiva	Volverse selectivo; descontinuar distribuidores no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto entre adoptadores tempranos	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Destacar diferencias y beneficios de la marca	Reducir al nivel necesario para retener a los clientes muy leales
Promoción de ventas	Usar promoción intensa de ventas para incitar al ensayo	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor	Aumentar para fomentar el cambio a la marca	Reducir a nivel mínimo

**Fuente:** Kotler et al. (2023).

**Anexo 7.** Cuestionario para la validación por parte de los expertos del procedimiento general propuesto

Área donde labora: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el área: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Estimado experto (a): este cuestionario forma parte de una investigación que está dirigida al desarrollo de un “Procedimiento para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, enfocado a la sostenibilidad”. Por cuanto, se le solicita evaluar cada uno de los indicadores que se le presentarán en la tabla de la sección I, colocando el número en la casilla correspondiente y teniendo en cuenta para ello las categorías siguientes:

**5:** Totalmente (T); **4:** En buena medida (BM); **3:** En alguna medida (AM); **2:** En poca medida (PM); **1:** En ninguna medida (NM).

I- Lista de indicadores a valorar:

No	Indicador	Valoración
1	¿El procedimiento propuesto define actividades integrables para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, enfocado a la sostenibilidad?	
2	¿Existe coherencia e interrelación entre los elementos del procedimiento?	
3	¿La propuesta está sustentada en los referentes teóricos existentes para el diseño de negocios electrónicos?	
4	¿El procedimiento propuesto garantiza el seguimiento y control de los resultados del diseño de negocios electrónicos?	
5	¿La implementación de las fases propuestas por el procedimiento disminuirá el trabajo de los especialistas facilitando el diseño de negocios electrónicos?	
6	¿Cómo evalúa la aplicabilidad y flexibilidad del procedimiento ante los instrumentos de diseño de negocios electrónicos existentes?	
7	¿Es acertado el diseño de negocios electrónicos realizado con el procedimiento?	
8	¿Considera pertinente el tratamiento dado a los componentes del plan de negocios?	
9	¿Es acertado el enfoque estratégico dado al procedimiento para el diseño de negocios electrónicos?	
10	¿El procedimiento propuesto posee enfoque a la sostenibilidad?	

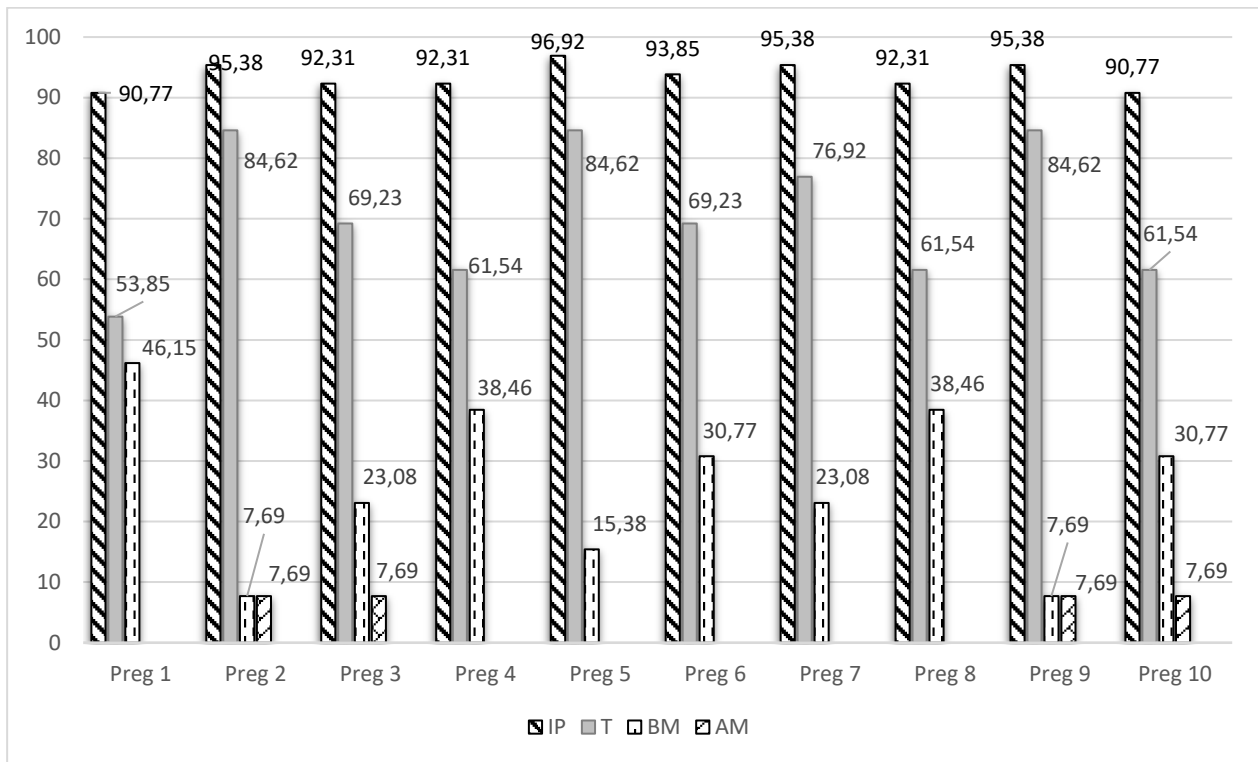
II- Si desea exponer cualquier otra opinión, por favor, expréselo en el espacio disponible a continuación.

Fortalezas del procedimiento:

Debilidades del procedimiento:

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Anexo 8. Valoración de los expertos sobre la estrategia propuesta**



**Anexo 9.** Cuestionario correspondiente a la técnica de ladov para valorar el grado de satisfacción de usuarios con el procedimiento

Estimado (a) compañero (a): lea atentamente las preguntas que a continuación se relacionan. Este cuestionario no precisa que usted escriba su nombre (es anónimo). Los resultados obtenidos solo serán analizados con fines investigativos; por tal motivo, se agradece de antemano su colaboración al responder honestamente lo que piensa sobre lo que se pregunta.

Marque con una X una de las alternativas que se le ofrecen según correspondan las preguntas.

1. ¿En qué medida considera que la aplicación del procedimiento para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe está enfocada a la sostenibilidad?

Mucho\_\_\_\_ Bastante\_\_\_\_ Ni mucho ni poco \_\_\_\_ Muy poco\_\_\_\_

2. ¿Acometería Ud. la tarea de utilizar el procedimiento para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, enfocado a la sostenibilidad?

Sí\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_ No\_\_\_\_

3. ¿En qué medida considera que las acciones que se describen en el procedimiento contribuyen al diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe?

Mucho\_\_\_\_ Bastante\_\_\_\_ Ni mucho ni poco \_\_\_\_ Muy poco\_\_\_\_

4. Si pudiera elegir libremente una alternativa para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, ¿elegiría una con las características similares al modelo y su procedimiento de despliegue?

Sí\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_ No\_\_\_\_

5. ¿Cómo evalúa el procedimiento para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe?

E\_\_\_\_ MB\_\_\_\_ B\_\_\_\_ R\_\_\_\_ M\_\_\_\_

6. ¿Le gusta la forma en que se diseñó el procedimiento para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe?

Me gusta mucho\_\_\_\_ Me gusta más de lo que me disgusta\_\_\_\_ Me es indiferente\_\_\_\_

Me disgusta más de lo que me gusta\_\_\_\_ No me gusta\_\_\_\_ No puedo decir \_\_\_\_

7. ¿Si Ud. tuviera que diseñar un negocio electrónico, aplicaría un procedimiento como el que se propone?

Sí\_\_\_\_ No sé\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**Anexo 10.** Cuadro lógico de ladov modificado por la autora para evaluar la satisfacción de los usuarios

Cuadro lógico de ladov	1. ¿Considera usted que se deban diseñar los negocios electrónicos teniendo en cuenta la sostenibilidad?								
	No			No sé			Sí		
3. ¿Cuál es su criterio sobre los componentes del procedimiento para el diseño de negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe?	2. ¿Si usted necesitaría diseñar negocios electrónicos en la Cadena de Tiendas Caribe, usaría este procedimiento?								
	Sí	No	No sé	Sí	No	No sé	Sí	No	No sé
Me gusta mucho	1	6	2	2	6	2	6	6	6
No me gusta tanto	2	3	2	2	3	3	6	6	3
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	6	3	3	4	4	3	4	4
No me gusta nada	6	6	6	6	4	4	6	5	4
No sé qué decir	2	6	3	3	3	3	6	4	3

