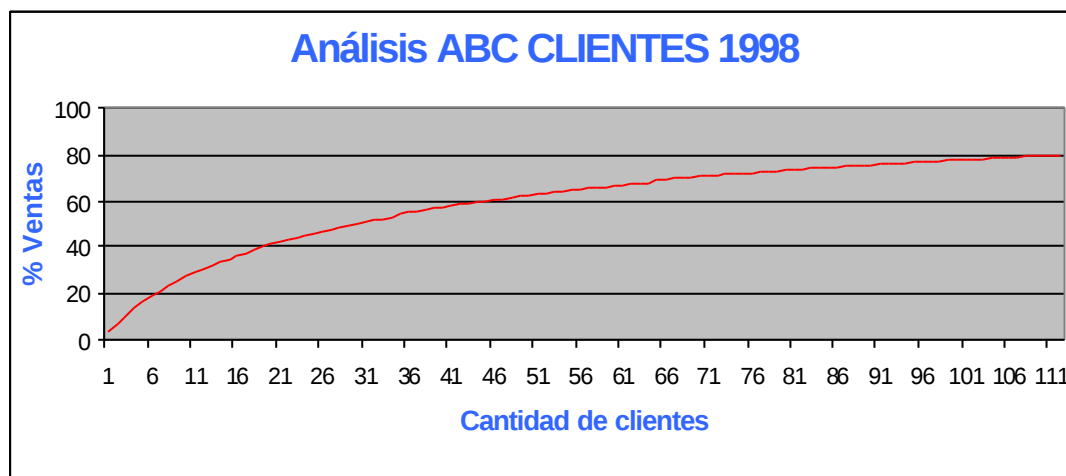


Análisis de clientes año 1.998

CLIENTES 20 primeros más importantes		AÑO 1.998			
		Ventas (millones pts.)	% total de ventas	Acumulado (millones pts.)	% Acumulado
1	Cientes venta al contado	9.246.318	4,047	9.246.318	4,047
2	Glez. Ruíz Com. Bienes	9.241.852	3,298	18.488.170	7,345
3	Cientes varios	8.528.102	3,178	27.016.272	10,523
4	Exmo. Ayuntamiento Espera	8.446.552	2,839	35.462.824	13,362
5	Sat. Sanguiuella	8.254.594	2,779	43.717.418	16,141
6	Garrucho Garrucho Julia	8.251.732	2,738	51.969.150	18,879
7	E.S. Ntra. Sra. de las Nieves	8.175.195	2,600	60.144.345	21,479
8	Construcciones Garrucho S.	8.127.964	2,018	68.272.309	23,497
9	Mdad. Munic.Sierra de Cádiz	8.078.759	2,017	76.351.068	25,514
10	Transportes Garucho S.A.	7.711.885	1,924	84.062.953	27,438
11	Hormigones Lebrija S.A.	7.316.953	1,671	91.379.906	29,109
12	Talleres Garrucho S.A.	7.234.383	1,532	98.614.289	30,641
13	Esbor S.A.	7.159.452	1,527	105.773.741	32,168
14	Jimenez Garcia Juan	6.862.959	1,502	112.636.700	33,670
15	Juanjo S.L.	6.711.397	1,486	119.348.097	35,156
16	Snatos Francisco José	6.693.181	1,434	126.041.278	36,590
17	Viguetas sur S.A.	6.596.247	1,346	132.637.525	37,936
18	Gallardo Romero Natalio	6.511.758	1,251	139.149.283	39,187
19	Exma. Diputación de Cádiz	6.275.862	1,074	145.425.145	40,261
20	Jerezana de canalizaciones	6.231.906	1,064	151.657.051	41,324
20	Cientes Listados	151.657.051	41,324		
500	Cientes Totales	229.484.904	100		

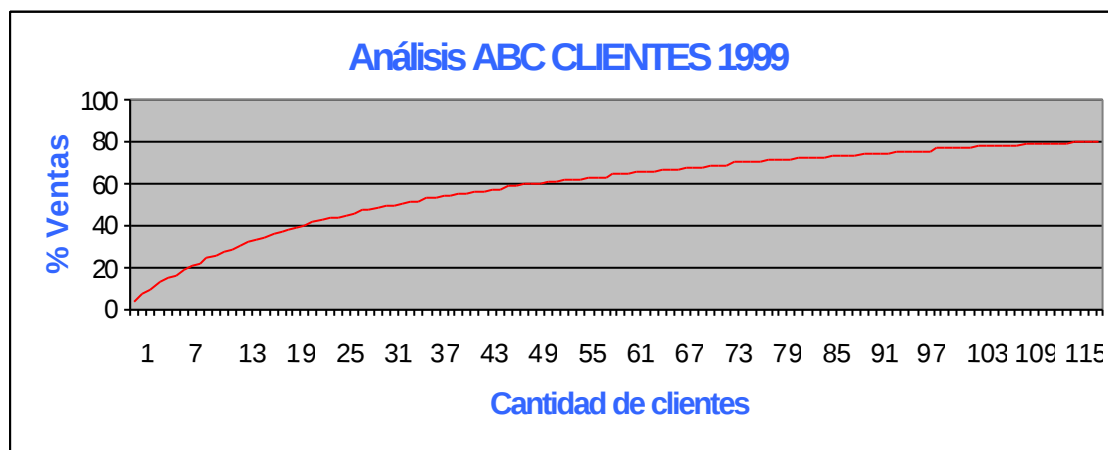


Del gráfico se observa que aproximadamente la quinta parte de los clientes constituyen el 80%, por lo que no hay problema de concentración de clientes.



Análisis de clientes año 1.999

CLIENTES 20 primeros más importantes	AÑO 1.999			
	Ventas (millones pts.)	% total de ventas	Acumulado (millones pts.)	%Acumulado
1 Clientes venta al contado	9.871.385	3,52	9.871.385	3,52
2 Pigona S.A.	9.862.872	3,40	19.734.257	6,92
3 Clientes varios	9.703.495	2,77	29.437.752	9,69
4 Exma. Diputación de Cádiz	9.620.216	2,41	39.057.968	12,10
5 Exmo. Ayuntamiento Espera	9.232.757	2,30	48.290.725	14,40
6 Garrucho Garrucho Julia	8.971.551	2,08	57.262.276	16,48
7 E.S. Ntra. Sra. de las Nieves	8.922.095	2,06	66.184.371	18,54
8 Construcciones Garrucho S.A.	8.561.297	1,96	74.745.668	20,50
9 Industrias Garrucho S.A.	8.339.792	1,85	83.085.460	22,35
10 Transportes Garucho S.A.	8.323.319	1,78	91.408.779	24,13
11 Combustible de Lebrija S.L.	8.230.503	1,63	99.639.282	25,76
12 Juanjo S.L.	8.081.863	1,57	107.721.145	27,33
13 Esbor S.A.	7.674.718	1,50	115.395.863	28,83
14 José Barea e Hijos	7.625.492	1,47	123.021.355	30,30
15 Gómez Crespo Luís	7.462.045	1,37	130.483.400	31,67
16 Hnos. Ruíz Dorantes	7.433.371	1,34	137.916.771	33,01
17 Resid. Iago de Arcos S.L.	7.425.836	1,31	145.342.607	34,32
18 Mdad. Munic. Sierra de Cádiz	7.369.276	1,27	152.711.883	35,59
19 Gómez García Mariano	7.252.067	1,26	159.963.950	36,84
20 Jerezana de canalizaciones	7.136.381	1,15	167.100.331	37,9933308
20 Clientes Listados	167.100.331	37,99		
500 Clientes Totales	222.503.592	100		

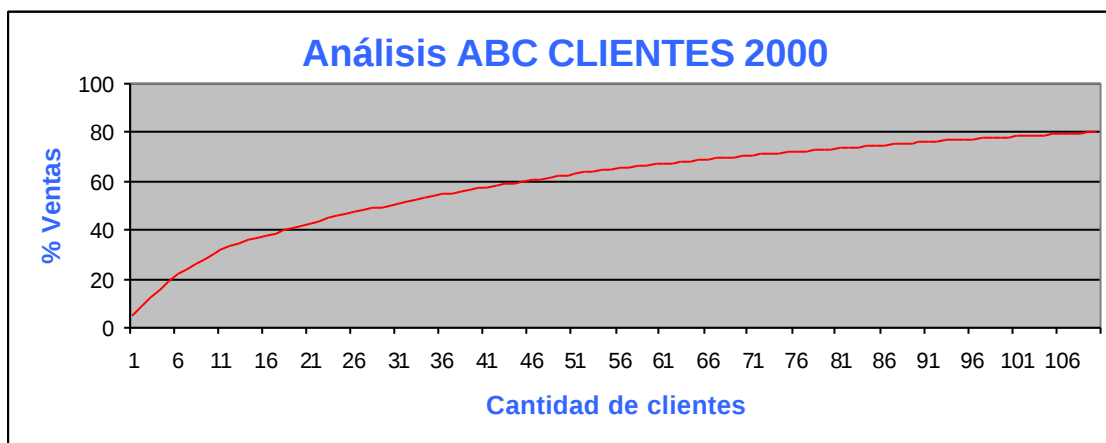


De nuevo se observa la inexistencia de concentración al riesgo, componiendo el 80% de clientes un entorno de 100 de un total de 500.



Análisis de clientes año 2.000

CLIENTES 20 primeros más importantes		AÑO 2.000			
		Ventas (millones pts.)	% total de ventas	Acumulado (millones pts.)	%Acumulado
1	Clientes venta al contado	7.593.124	4,71	7.593.124	4,71
2	Arenas Sliceas S.A.	7.496.352	4,59	15.089.476	9,30
3	Clientes varios	6.128.050	3,30	21.217.526	12,60
4	Exmo. Ayuntamiento Espera	4.692.035	3,28	25.909.561	15,88
5	Sat. Sanguijuela	4.602.126	3,19	30.511.687	19,07
6	Garrucho Garrucho Julia	3.470.477	2,76	33.982.164	21,83
7	E.S. Ntra. Sra. de las Nieves	3.113.385	2,24	37.095.549	24,07
8	Construcciones Garrucho S.A.	2.807.410	2,06	39.902.959	26,13
9	Industrias Garrucho S.A.	2.803.140	2,03	42.706.099	28,16
10	Transportes Garucho S.A.	2.150.841	2,00	44.856.940	30,16
11	Combustible de Lerirja S.L.	2.150.579	1,68	47.007.519	31,84
12	Talleres Garrucho S.A.	2.009.393	1,55	49.016.912	33,40
13	Esbor S.A.	1.913.393	1,19	50.930.305	34,58
14	Lozano Garrucho Francisco	1.764.442	1,11	52.694.747	35,69
15	IES "El convento"	1.529.336	1,08	54.224.083	36,77
16	Luque de Castro Cristobal	1.312.585	1,07	55.536.668	37,84
17	Residencial Iago de Arcos S.L.	1.301.174	1,02	56.837.842	38,86
18	Mdad. Munic.Sierra de Cádiz	1.281.394	1,02	58.119.236	39,88
19	Exma. Diputación de Cádiz	1.274.894	1,00	59.394.130	40,88
20	Jerezana de canalizaciones	1.141.803	1,00	60.535.933	41,88
20	Clientes Listados	60.535.933	41,88		
500	Clientes Totales	132.956.479	100		



La situación sigue siendo favorable porque no hay riesgo de concentración.



9.2.5. Análisis de proveedores

De forma análoga al análisis de clientes se representa:

- Un cuadro donde aparecen los 20 proveedores más importantes, en cuanto a volumen de facturación. La posición de los proveedores ha cambiado, pudiéndose resaltar el ascenso de Grupo Coronas en estos 3 años, conllevando a su vez al descenso de proveedores de los mismos productos. A su vez Bov. y Cerámicas Andaluza han descendido de una 7ª posición a la posición 21. Cabe anotar que un cambio de proveedores se hace si ofreciendo los mismos servicios o mejores, el precio del producto es menor.
- De los gráficos se observa que entre 40-50 proveedores llegan a facturar el 80% de las compras, por lo que el riesgo no es alto teniendo en cuenta que se tienen unos 200 proveedores aproximadamente.

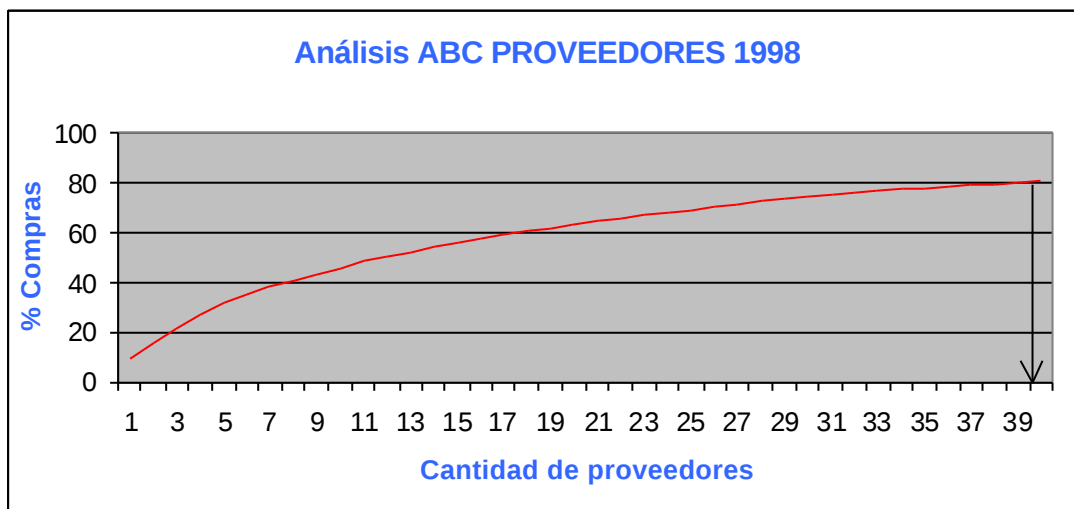
El volumen de facturación mensual a lo largo de los 3 años para los tres negocios es:

Año	Valor
1998	14.944.268
1999	14.601.500
2000	15.042.097



Análisis de proveedores año 1.998

PROVEEDORES 20 primeros más importantes	AÑO 1.998			
	Compras (millones pts.)	% total de compras	Acumulado (millones pts.)	% Acumulado
1 Cementos Atlántico, S.A.	15.853.887	8,84	15.853.887	8,84
2 Cerámicas Ruíz, S.L.	12.511.133	6,98	28.365.020	15,82
3 Joaquín Fernandez, S.A.	10.305.375	5,75	38.670.395	21,56
4 Fitesa Fitosanitarios, S.A.	9.323.876	5,20	47.994.271	26,76
5 Tubesan, S.L.	8.327.614	4,64	56.321.885	31,96
6 Disacer Chiclana, S.A.	5.932.506	3,31	62.254.391	35,27
7 Bov. Y cerámicas Andaluzas, S.A.	5.136.878	2,86	67.391.269	38,13
8 Manuel Ramirez Ramirez	4.808.019	2,68	72.199.288	40,82
9 Coanbega, S.A.	4.803.687	2,68	77.002.975	43,49
10 Surplax Pinturas, S.A.	4.639.158	2,59	81.642.133	46,08
11 Exarpa, S.L.	3.779.900	2,11	85.422.033	48,19
12 Muebles O.B., S.A.	3.538.615	1,97	88.960.648	50,16
13 Ferretería Profesur, S.C.A.	3.315.936	1,85	92.276.584	52,01
14 Guerin, S.A.	3.258.046	1,82	95.534.630	53,83
15 Construcciones Losada, S.A.	3.203.024	1,79	98.737.654	55,61
16 Grupo Corona España, S.A.	3.103.584	1,73	101.841.238	57,35
17 Pref. de Elem. para Const., S.A.	3.030.995	1,69	104.872.233	59,04
18 C. Hijos de Francisco Moratal	2.953.576	1,65	107.825.809	60,68
19 Suinfer Edif. La Costa	2.472.994	1,38	110.298.803	62,06
20 Euro-Saime, S.A.	2.459.611	1,37	112.758.414	63,43
20 Proveedores Listados	112.758.414	63,43		
200 Proveedores Totales	179.331.223	100		

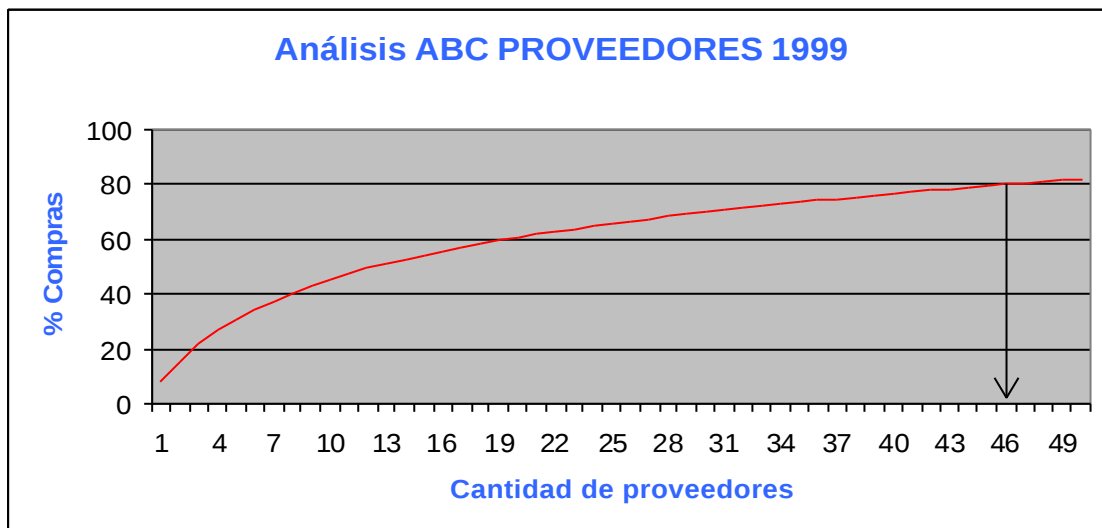


De un entorno de 200 proveedores que el 80% de los mismos lo constituyan unos 40, indica que no hay riesgo de concentración.



Análisis de proveedores año 1.999

PROVEEDORES 20 primeros más importantes	AÑO 1.999			
	Compras (millones pts.)	% total de compras	Acumulado (millones pts.)	% Acumulado
1 Joaquín Fernandez, S.A.	13.626.463	7,78	13.626.463	7,78
2 Fitesa Fitosanitarios, S.A.	13.315.506	7,60	26.941.969	15,38
3 Cementos Atlántico, S.A.	11.241.179	6,42	38.183.148	21,79
4 Cerámicas Ruíz, S.L.	8.726.741	4,98	46.909.889	26,77
5 Pikolín, S.A.	7.212.311	4,12	54.122.200	30,89
6 Tubesan, S.L.	6.620.543	3,78	60.742.743	34,67
7 Ricex, S.L.	5.080.640	2,90	65.823.383	37,57
8 Surplax Pinturas, S.A.	4.606.731	2,63	70.430.114	40,20
9 Grupo Corona España, S.A.	4.438.203	2,53	74.868.317	42,73
10 Disacer Chiclana, S.A.	4.391.604	2,51	79.259.921	45,24
11 Exarpa, S.L.	3.723.413	2,13	82.983.334	47,36
12 Bov. Y Cer. Andaluzas, S.A.	3.413.551	1,95	86.396.885	49,31
13 Guerin, S.A.	3.020.540	1,72	89.417.425	51,03
14 Muebles O.B., S.A.	3.001.564	1,71	92.418.989	52,75
15 Suinfer Edif. La Costa	2.663.476	1,52	95.082.465	54,27
16 Ramón Martín, S.A.	2.619.668	1,50	97.702.133	55,76
17 C. Hijos de Francisco Moratal	2.311.842	1,32	100.013.975	57,08
18 Ferretería El Timbre, S.A.	2.234.043	1,28	102.248.018	58,35
19 Top Digital	2.121.578	1,21	104.369.596	59,57
20 La Alegría Terrazo-Marmol	1.943.401	1,11	106.312.997	60,67
20 Proveedores Listados	106.312.997	60,67		
200 Proveedores Totales	175.218.008	100		

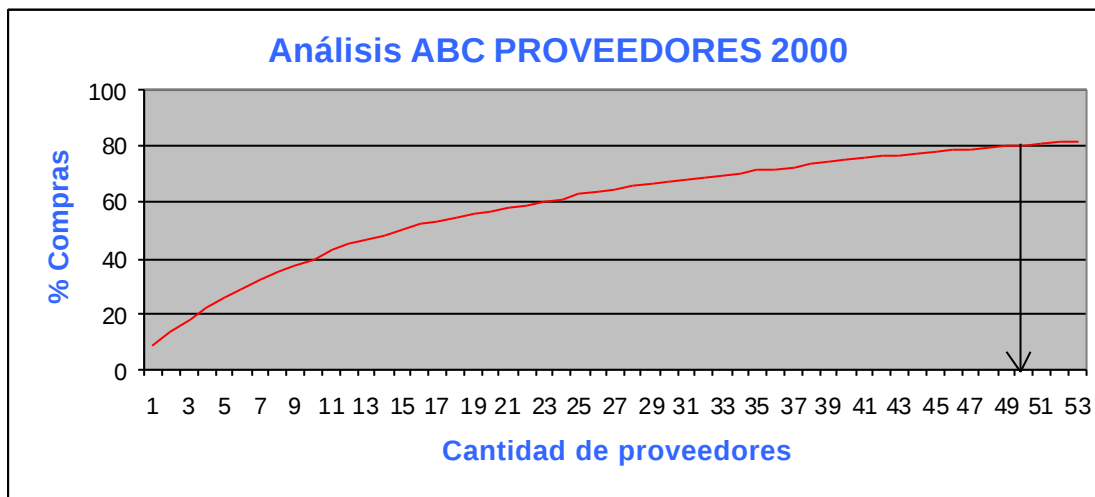


Aproximadamente 45 proveedores cubren el 80% del computo total, por lo que el riesgo a la concentración no es elevado.



Análisis de proveedores año 2.000

PROVEEDORES 20 primeros más importantes	AÑO 2.000			
	Compras (millones pts.)	% total de compras	Acumulado (millones pts.)	%Acumulado
1 Joaquín Fernandez, S.A.	10.250.035	8,52	10.250.035	8,52
2 Disacer Chiclana, S.A.	6.133.165	5,10	16.383.200	13,61
3 Cementos Atlántico, S.A.	5.728.988	4,76	22.112.188	18,38
4 Top Digital	4.472.727	3,72	26.584.915	22,09
5 Ricex, S.L.	4.467.553	3,71	31.052.468	25,80
6 Grupo Corona España, S.A.	3.734.880	3,10	34.787.348	28,91
7 Tubesan, S.L.	3.548.629	3,10	38.335.977	32,01
8 Cerámicas Ruíz, S.L.	3.324.314	2,76	41.660.291	34,77
9 Muebles O.B., S.A.	3.220.118	2,68	44.880.409	37,45
10 Suinfer Edif. La Costa	3.052.541	2,54	47.932.950	39,99
11 Juanjo, S.L.	2.939.630	2,44	50.872.580	42,43
12 Surplax Pintura, S.A.	2.689.273	2,23	53.561.853	44,66
13 Ramón Martín, S.A.	2.294.743	1,91	55.856.596	46,57
14 Fitesa Fitosanitarios, S.A.	2.246.438	1,87	58.103.034	48,44
15 Ferretería El Martillo, S.A.	2.048.895	1,70	60.151.929	50,14
16 Grupo N. F.	1.767.702	1,47	61.919.631	51,61
17 Ferretería El Timbre, S.A.	1.637.857	1,36	63.557.488	52,97
18 Ferretería Profesur, S.C.A.	1.567.838	1,30	65.125.326	54,27
19 C.Hijos de Francisco Moratal	1.552.964	1,29	66.678.290	55,56
20 Azko Nobel Coatings, S.A.	1.498.109	1,24	68.176.399	56,81
20 Proveedores Listados	68.176.399	56,81		
200 Proveedores Totales	120.336.776	100		



La concentración al riesgo disminuye con el paso de los años porque de pasa de 40 a 50 aproximadamente.



9.2.6. Análisis de servicio al cliente

Dentro del análisis interno, se observa que no existe un servicio de atención al cliente, puesto que hasta ahora se considera en segundo plano dentro de la empresa. A su vez, tampoco existe una política estricta entre los trabajadores en contacto con los clientes, puesto que la idea que tienen los directores es que un buen vendedor hace que aumenten las ventas, aunque actualmente se le está dando más importancia al trato al cliente.

En el cuadro siguiente se refleja la situación actual en cuanto al servicio a los clientes.

Análisis del servicio al cliente	Sí	No	Otros
1. ¿Poseen en su empresa una política estricta respecto al servicio al cliente?			
2. ¿Se ha hecho circular ampliamente en toda la organización?			
3. ¿Han recibido los clientes copia de esta política?			
4. ¿Se ha hecho algún intento para medir el nivel del servicio al cliente?			
5. ¿Han medido los servicios que ofrecen sus competidores?			
6. ¿Cree que en su empresa se conocen suficientemente bien cuáles son los verdaderos costes del servicio al cliente?			
7. ¿Cuál es el área, sección o departamento responsable de la gestión del servicio al cliente?			Contabilidad
8. ¿Han establecido en su empresa algún sistema para que sus clientes se pongan en contacto con la empresa para investigar sobre la situación de sus pedidos antes de que sean procesados?			
9. ¿Tienen en su empresa, un único punto de contacto con los clientes o ciertos departamentos atienden a diferentes tipos de solicitudes de información?			Punto único
10. De acuerdo con su criterio, ¿cuáles son las principales áreas de debilidad en su actual enfoque de la gestión del servicio al cliente?			La existencia de otras áreas que se consideran más importantes que el servicio al cliente



Datos de una encuesta realizada a uno de los vendedores son los que aparecen a continuación.

ANÁLISIS DE CLIENTES	SÍ	NO	COMENTARIOS
1- ¿Qué tipo de clientes tenéis?			Particulares y empresas
2- ¿Qué forma de pago ofrecéis a los clientes?			10% si paga al contado y descuentos especiales a las empresas
3- ¿El poder adquisitivo de los clientes ha variado?			Ha aumentado
4- ¿Hay productos que el cliente pide y no os interesa suministrárselo?			Interesa más mantener un cliente
5- ¿Asesoráis a los clientes en determinadas características del producto?			
6- ¿Si tenéis varias marcas y el cliente no especifica ofrecéis todas?			
7- ¿Piensas que el buen trato dedicado a un cliente es proporcional al tiempo?			
8- ¿Interesa dedicar más tiempo a un buen cliente o más clientes en menos tiempo?			Normalmente más clientes en menos tiempo
9- ¿Tenéis libro de reclamaciones?			No funciona, las quejas son personalmente y nosotros lo transmitimos al proveedor

Tanto de la conducta de dirección como de la opinión del vendedor se concluye que se intenta tratar a los clientes lo mejor posible para realizar una venta, pero no se le da importancia a un servicio de atención al cliente, entre otras cosas porque los beneficios que producen no repercuten directamente en las ventas. Olvidan pues que un cliente que reciba una atención especializada y encuentre en la tienda todas las normas para reivindicar sus derechos, puede pasar a un cliente satisfecho y vuelve a repetir y esto sí se refleja directamente en las ventas.



9.2.7. Auditoria interna

Este cuestionario está tomado de los siguientes autores: Amir Hartman y John Sifonis. "Net Ready. Estrategias para el éxito en la e-economía". Editorial: McGraw-Hill. Año 2.000.

Paso 1. Propósito

¿Tiene su empresa una clara visión de sus iniciativas Internet?	No
¿Es su visión de e-business conocida y comprendida en toda la organización?	No
¿Está la dirección de la empresa fuertemente implicada en el desarrollo y en el fomento de las iniciativas de e-business?	Sí
¿Es consciente la dirección de la empresa de las oportunidades y amenazas relacionadas con las iniciativas de e-business?	Sí

Paso 2. Objetivos de 12 a 18 meses

¿Dispone su empresa de una métrica explícita y flexible para medir el éxito de sus iniciativas de e-business?	No
¿Están sus iniciativas de e-business alineadas con su estrategia de negocio?	Sí
¿Dispone de los mecanismos adecuados para modificar su estrategia de e-business, si las condiciones de mercado lo exigieran?	No
¿Es suficientemente flexible la solución tecnológica como para permitir la realización de cambios durante el periodo cubierto por el plan?	Sí
¿Dispone su empresa de las capacidades e infraestructura tecnológica para acometer iniciativas de e-business?	No



Paso 3. Clientes, canales y segmentos

¿Tienen impacto sobre los clientes las tecnologías relacionadas con el e-business?	Sí
¿Tienen impacto sobre los canales las tecnologías relacionadas con el e-business?	Sí
¿Tienen impacto sobre los segmentos de mercado las tecnologías relacionadas con el e-business?	No
¿Se pueden usar las innovaciones relacionadas con el e-business para aumentar el grado de satisfacción con respecto a sus productos y servicios?	Sí
¿Se pueden usar las innovaciones relacionadas con el e-business para cumplir con sus cambiantes objetivos de beneficio?	Sí
¿Puede utilizar el e-business para volver a definir su producto o servicio?	Sí
¿Puede utilizar el e-business para reformular la propuesta de valor?	Sí
¿Puede utilizar el e-business para desplazar su empresa hacia arriba en la cadena de valor?	No
¿Puede utilizar el e-business para separar la función de su producto de su forma?	No
¿Puede utilizar el e-business para comprimir el proceso de compra?	Sí
¿Encaja el perfil de sus potenciales clientes a través del e-business con el de sus clientes existentes?	No
¿Están sus canales utilizando tecnologías relacionadas con el e-business? ¿Cómo puede cambiar este uso en el futuro?	Sí
¿Se puede atraer a nuevos segmentos de mercado usando tecnologías relacionadas con el e-business?	Sí



¿Existe alguna amenaza derivada del e-business para sus productos y servicios existentes? No

Paso 4. Competencia

¿Es su cartera de iniciativas de e-business mejor que la de sus competidores? No

¿Puede (y sus competidores) adoptar alguno de los modelos de e-business, dadas sus capacidades? Sí

¿Existe el riesgo de que emerjan, debido al e-business, nuevos competidores? Sí

¿Están sus competidores implementando tecnologías de e-business? Sí

¿Se puede (o sus competidores) utilizar e-business para redefinir las bases de la competencia? Sí

¿Están utilizando sus competidores tecnologías e-business para mejorar sus productos? Sí

¿Puede usar el e-business para atraer a los clientes de sus competidores? Sí

¿Pueden las tecnologías de e-business cambiar las barras de entrada y/ o los costes de cambio en su sector? Sí

¿Se puede usar el e-business para romper las reglas irrompibles de su sector? Sí

¿Se puede usar el e-business para las fronteras de los sectores industriales? No

¿Tendrá algún impacto en el entorno competitivo de su sector la capacidad del e-business para separar la forma de la función? No



Paso 5. Solución necesaria

¿Puede el e-business mejorar o transformar su sistema de creación de valor?	Sí
¿Supone una amenaza para sus productos o servicios la capacidad del e-business para separar la forma de la función?	Sí
¿Puede usarse el e-business para mejorar las relaciones con los socios del canal?	Sí
¿Puede usarse el e-business para reducir las estructuras de costes, con el fin de cumplir los objetivos financieros?	Sí

Paso 6. Plan de implementación de productos y servicios

¿Puede llevar a cabo iniciativas de tipo <i>business to business</i> ?	Sí
¿Puede llevar a cabo iniciativas de tipo <i>business to consumer</i> ?	Sí
¿Puede llevar a cabo iniciativas clave de tipo intraempresarial?	No
¿Existe sinergia entre sus iniciativas de e-business?	Sí
¿Están integradas sus iniciativas de e-business con sus estrategia de negocio?	Sí
¿Ha definido claramente quién será responsable de la estrategia, del desarrollo y de la implementación de sus iniciativas de e-business?	No
¿Están claramente definidos los papeles, la responsabilidad y la autoridad para sus iniciativas de e-business?	No
¿Dispone de planes de gestión de cambios para su iniciativas de e-business?	Sí
¿Es la estructura de su empresa adecuada para las iniciativas de e-business?	Sí
¿Ha decidido dónde encontrar (interna o externamente) las capacidades y conocimientos requeridos para acometer sus iniciativas de e-business?	Sí



Paso 7. Aspectos financieros

¿Sabe cuánto dinero ha sido asignado de manera específica para financiar sus iniciativas?	Sí
¿Ha comprendido y tenido en cuenta tanto los costes directos como indirectos de las iniciativas de e-business?	Sí
¿Sabe de dónde saldrá el dinero?	Sí
¿Dispone de los suficientes recursos para las tareas continuadas de mantenimiento, actualización y mejora?	Sí
¿Es comparable su estructura de costes y de inversión de e-business con la de sus competidores?	Sí
¿Están basadas sus proyecciones financieras en el impacto de las futuras tecnologías del e-business?	No

Paso 8. Factores externos que afectan a la consecución de objetivos

¿Sabe cuales son las áreas de mayor riesgo para sus iniciativas de e-business?	Sí
¿Tienen algún impacto las tecnologías emergentes sobre la ecuación de riesgo de su plan de negocio?	Sí
¿Conoce cuál es la respuesta probable de sus competidores a la implementación de sus iniciativas de e-business?	No
¿Dispone de planes alternativos?	No



Paso 9. Problemas derivados de la interdependencia

¿Entiende claramente qué dependencias existen entre las distintas entidades implicadas?	No
¿Sabe quién tiene la responsabilidad de gestionar estas relaciones de e-business (por ejemplo, un organismo de coordinación)?	No
¿Dispone de planes alternativos?	No

Paso 10. Plan táctico

¿Ha identificado y planificado claramente proyectos de tamaño manejable (3 a 6 meses)?	Sí
¿Sabe qué métricas se utilizarán en el primer año para evaluar el éxito de sus iniciativas de e-business?	Sí
¿Conoce el grado de dependencia de sus iniciativas de e-business con respecto a otras entidades (por ejemplo, el departamento de TI)?	No
¿Dispone de los recursos para la necesaria inversión en infraestructura durante el primer año?	Sí
¿Sabe cómo va a medir el impacto a lo largo del tiempo de sus iniciativas de e-business?	No
¿Existe algún plan para evaluar de modo continuo las métricas que estén siendo usadas para las iniciativas de e-business?	No
¿Pueden ser modificadas, en caso necesario, las métricas utilizadas para las iniciativas de e-business?	No
¿Dispone de mecanismos para evaluar y redefinir su estrategia durante el periodo cubierto por el plan?	Sí
¿Se han definido claramente las suposiciones acerca de sus iniciativas de e-business y son estas suposiciones cuantificables?	Sí
¿Ha establecido una serie de variables críticas relacionadas con sus iniciativas de e-business, junto con los mecanismos de supervisión adecuados?	Sí



9.2.8. Preparación para la red

Instrucciones

Para cada una de las 2 preguntas, indique hasta qué punto es cierta dicha afirmación actualmente para su organización. Si está total o parcialmente en desacuerdo, marque 1 o 2, respectivamente. Si está parcial o totalmente de acuerdo, marque 4 o 5, respectivamente. Si no está de acuerdo, pero tampoco en desacuerdo, marque el 3. Si no está seguro, deje la respuesta en blanca y pase a la siguiente afirmación.

Las siguientes afirmaciones conciernen a su estrategia de e-business.

¿Está de acuerdo o en desacuerdo?

Su empresa evalúa de manera rutinaria las iniciativas de e-business de los competidores.	1
La gran mayoría de sus nuevos desarrollos de aplicaciones está orientada al e-business (basados en la Web).	2
Ha asignado a sus proyectos e-business los recursos humanos suficientes como para alcanzar los objetivos.	3
Ha creado un plan e-business de 12 a 18 meses.	3
Sus esfuerzos de e-business están más enfocados en aspectos estratégicos y de creación de valor que en aspectos operativos o de marketing.	3
Ha establecido una infraestructura estándar de TI a la que la empresa debe ajustarse de manera estricta.	1
Ejecuta de manera implacable sus soluciones de e-business (por ejemplo, tres meses y tres a seis personas).	2
Su empresa evalúa de forma rutinaria los sitios web de los competidores.	2
Dispone de un proceso administrativo estándar para desarrollar un plan de negocios para las iniciativas de e-business.	4



Comprende los problemas de seguridad relacionados con proporcionar acceso a la información a través de Internet.	5
Sus soluciones Internet son lo suficientemente flexibles como para permitir cambios (tanto internos como externos)	4
Sus planes estratégicos incluyen una estrategia de e-business.	4
Sus actividades de e-business actuales están bien integradas con su estrategia de negocio.	3
Dispone de formas cuantitativas bien establecidas de evaluar el impacto de sus iniciativas Internet.	3
Mejora continuamente su oferta de productos y servicios de e-business, utilizando proyectos iterativos que amplían su funcionalidad.	3
Sus soluciones de e-business se pueden personalizar según sus necesidades y la de sus clientes.	3
La dirección de la empresa tiene como una de sus principales prioridades la generación de ventajas competitivas mediante tecnologías de e-business.	4
Dispone de un proceso formal para evaluar y seleccionar estrategias de e-business alternativas.	4
Dispone de un enfoque de desarrollo rápido (proyectos cuya duración es de tres meses o menos) para las aplicaciones de e-business.	3
Invierte lo suficiente en el mantenimiento de su sitio web.	3

Las siguientes afirmaciones conciernen a la cultura de empresa.

Su visión de las actividades de e-business es conocida y entendida en toda la empresa.	2
El departamento de TI es considerado como un socio de e-business, que proporciona servicios de consultoría Internet a las unidades de negocio.	2



El departamento de TI es respetado por los directores de las unidades de negocio.	4
Su empresa puede reaccionar rápidamente a los cambios en las condiciones de mercado.	2
Existe una mentalidad de e-business en todos los niveles directivos.	4
Ha desarrollado una cultura del e-business en su organización.	3
La dirección de la empresa está fuertemente implicada en el desarrollo del e-business.	4
Son lo suficientemente ágiles como para ejecutar y moverse rápidamente.	3

Las siguientes afirmaciones están relacionadas con los recursos.

Proporciona los incentivos adecuados para que su personal cumpla sus objetivos de e-business.	3
Su unidad de negocio dispone de los recursos financieros necesarios para sus iniciativas de e-business.	4
Su experiencia en la gestión de múltiples relaciones (externas e internas) de manera simultánea y efectiva.	2
Sus esfuerzos de e-business ayudan a reclutar a los mejores talentos y retenerlos en su organización.	2
Comprende el impacto que las iniciativas de e-business tendrán sobre sus empleados (problemas relativos a la gestión de cambios).	4
Está actualizando (por ejemplo, transformando los sistemas heredados, realizando la limpieza de datos, etc.) activamente sus sistemas de procesamiento interno para cumplir necesidades futuras relativas a Internet.	4



Su empresa dispone de fuertes capacidades operativas en el terreno de las tecnologías y los sistemas de información (por ejemplo, planificación de la capacidad, estrategia y operaciones de red, negociaciones de contratos, administración y gestión de bases de datos, etc.).	3
Se ha asignado claramente la responsabilidad de toma de decisiones para todas las iniciativas de e-business.	4
Los equipos directivos de las unidades de negocio tienen conocimientos de Internet y el departamento de TI tiene conocimientos de gestión empresarial.	4
Los papeles, las responsabilidades y la autoridad están claramente definidas dentro del equipo de cada una de las iniciativas de e-business.	4
Sus aplicaciones de e-business se desarrollan a tiempo y presentan la funcionalidad necesaria.	3
Dispone de las capacidades e infraestructura tecnológica necesarias para acometer iniciativas de e-business.	3
El gasto total en e-business es alto, en relación con otros gastos en TI (ordenadores, infraestructura, etc.).	4
Ha preparado a su personal de alto nivel para gestionar las iniciativas Internet.	4
Tiene un método formal para asignar recursos de las unidades de negocio y del departamento de TI a las iniciativas Internet.	1
La organización tiene una probada capacidad para aprender de los proyectos de e-business.	2
Ha creado y definido claramente planes de desarrollo profesional en e-business dentro de su organización.	4
Tiene experiencia en la venta de servicios.	5
Las unidades de negocio tienen la posibilidad de fijar sus propios niveles de inversión en el desarrollo de aplicaciones de e-business.	2
La experiencia técnica y las capacidades del equipo de e-business son adecuadas para realizar la tarea.	3



Las siguientes afirmaciones conciernen a sus relaciones comerciales.

Sus aplicaciones de e-business están dirigidas por las necesidades de los clientes.	3
Ha establecido un fuerte conjunto de alianzas con empresas de e-business complementarias (por ejemplo, Amazon.com y America Online).	2
Dispone de experiencia en la implementación de proyectos de e-business o estamos en proceso de desarrollarla.	4
Sus empleados, clientes y asociados disponen de acceso ubicuo a los procesos y a la información críticos para el negocio.	2
Su empresa puede formar y disolver, de manera rápida y efectiva, alianzas que estén motivadas por objetivos de negocio claramente definidos.	3
Su organización dispone de procesos para compartir las lecciones aprendidas a través del e-business.	2
Ha establecido fuertes relaciones con los distintos actores que forman su empresa extendida (por ejemplo, proveedores, distribuidores o clientes).	4
Las actividades de e-business son gestionadas por un equipo multidisciplinar que incluye personal directivo tanto de las unidades de negocio como del departamento de TI.	4
La estructura actual de la organización es apropiada para las iniciativas de e-business.	4
Se utilizan las mismas métricas para evaluar a todos los miembros de los equipos de implementación de e-business, estando dichas métricas claramente definidas.	4



Tras realizar la auditoría de Planificación, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Propósito: por parte de la dirección las iniciativas de Internet están claras pero el resto de la organización no está informada o implicada.

Objetivos de 12 a 18 meses: actualmente no se dispone ni de infraestructura suficiente ni de recursos humanos, pero en la nueva estrategia se contemplarán, tanto para realizar un seguimiento, como para realizar cambios si el mercado lo exigiese.

Clientes, canales y segmentos: uno de los motivos por los que ha planteado una iniciativa e-business ha sido por agilizar el canal y poder dar un mejor servicio. A su vez, se plantea la empresa que con este cambio podría tener más clientes. No se ha pensado en ampliar segmento de mercado.

Competencia: no se hace seguimiento de la competencia directa. Ahora bien, puesto que e-business se está implantado en las grandes empresas (incluidas las grandes superficies) no se cree que sea arriesgado decir que su competencia está implantando tecnologías de e-business. Probablemente puede el e-business provocar cambios en su sector, se supone que esto sucederá cuando participen de estas nuevas iniciativas un tanto por ciento elevado de las empresas del sector.

Solución necesaria: La iniciativa de e-business surgió entre otros motivos para reducir costes y dada la actividad que se realiza en los tres negocios y el funcionamiento actual, un objetivo a cumplir es mejorar el servicio, por lo que se implantaría un sistema de creación de valor.



Plan de implementación de productos o servicios: su idea actual es realizar B2B, ahora bien, si se elabora un nuevo plan se tendrá en cuenta que puede ampliarse o modificarse a corto plazo .

Aspectos financieros: tras hacer un estudio de costes de distintos modelos de negocio, se tiene conocimiento de cuanto puede costarnos realizar operaciones B2B y también se sabe de donde se va a tomar el dinero suficiente.

Factores externos que afectan a la consecución de objetivos: como áreas de riesgo conocidas pueden ser: que B2B no tenga éxito en este sector o que sus clientes actuales no se adapten a la nueva tecnología. Si esto sucediera se tendrán que plantear unos nuevos planes.

Problemas derivados de la interdependencia: las interdependencias que pueden surgir, es un punto que todavía no se ha estudiado.

