

Estimado alumno lea los siguientes casos de estudio, resuelva las preguntas que se plantea al final de cada caso y añada, luego, sus propias conclusiones y presente las respuestas la siguiente sesión de laboratorio (4 de Mayo del 2012). Todas sus respuestas deben presentarlas escritas con lapicero (azul), máximo 3 hojas A4, por cada caso.

Capítulo 1: La revolución de los sistemas de información: Transformando los negocios y la administración

Casos de estudio 1

Contra la sobrecarga de información: nace un nuevo negocio

Si efectúa una búsqueda en la Web, en muchos casos encontrará miles de referencias que lo dejarán abrumado y casi sin saber qué hacer. El exceso de información -o sobrecarga de información- se ha convertido en un problema gigante, y la batalla para resolverlo avanza a paso de tortuga. La sobrecarga de información es la obtención de más información de la que se puede leer, absorber o usar; es un subproducto de la computarización y las telecomunicaciones. La cantidad de datos que podrían ser valiosos ha hecho explosión y ahora es posible usar las computadoras e Internet para obtener, almacenar, buscar y comunicar esos datos. Se puede seguir el desarrollo del problema y ver cómo se ha comenzado a atacar, examinando la carrera de Ron Bienvenu, fundador y presidente ejecutivo (CEO) de SageMaker Inc.

La carrera de Bienvenu en el campo del abasto de información se inició en 1988 cuando él, siendo un hombre joven, entró a trabajar con SNL Securities de Hoboken, Nueva Jersey. Ésa fue la época de la crisis de los ahorros y préstamos, la cual costó a los contribuyentes estadounidenses cientos de miles de millones de dólares. Aunque la información acerca de la crisis y los bancos específicos implicados era indispensable para muchos, era muy difícil de obtener. Bienvenu se convirtió en editor del boletín **ThriftWatch** de SNL, que contenía abundantes datos sobre trámites ante la Securities and Exchange Commission, pertinentes para la industria bancaria. Su público consistía en analistas, inversionistas y ejecutivos de la industria bancaria. Bienvenu señala que: "No se añadía valor a la información; sólo se estaba dando otra presentación." En otras palabras, SNL se limitaba a reunir los datos y a transmitirlos sin esforzarse por hacerlos pertinentes para clientes individuales. Así, los clientes recibían montañas de datos que en su mayor parte no podían usar. Además, puesto que los datos se distribuían en papel, no era posible efectuar búsquedas ni reorganizarlos o combinarlos.

Durante dos años, a partir de 1989, Bienvenu cofundó y publicó el boletín **Energy Alert**. Su concepto era similar al de **ThriftWatch**, pero iba dirigido a analistas y ejecutivos de la industria de la energía, no de la bancaria. Su estrategia era similar: reunir y pasar a los clientes todos los datos que podrían ser pertinentes, con la esperanza de que suscriptores individuales convirtieran algunos de ellos en información útil. Los datos provenían principalmente de trámites ante la SEC y se enviaban por fax diariamente a los suscriptores. Bienvenu no examinaba el valor de los datos ni estudiaba las necesidades de información de los suscriptores individuales. Puesto que él imprimía todo lo que tenía apariencia de ser pertinente, a veces cometía errores garrafales. Por ejemplo, durante meses publicó datos financieros detallados sobre Oil-Dri, porque el nombre semejaba los vocablos ingleses para perforación petrolera (*oil drilling*). Tuvieron que pasar meses

para que un suscriptor le informara que la compañía no era del ramo de la energía, sino que fabricaba arena para gatos. El boletín no tuvo éxito.

En 1991, Bienvenu entró a trabajar en John S. Herold Inc., una compañía de investigación y consultoría en la industria del petróleo. Ahí se le encargó automatizar lo más posible la recolección de datos para un boletín existente de la industria petrolera. En la preparación del boletín, el personal usaba un método muy repetitivo de obtención manual de datos digitalizados. Los mismos datos se recolectaban otra vez manualmente el siguiente mes o trimestre, un proceso lento, costoso y propenso a errores. Además, los datos se publicaban después en papel. Una vez más, no se hacía ningún esfuerzo por personalizar los datos para cada suscriptor.

Estando en este trabajo, Bienvenu comenzó a entender que los clientes no querían toda la información disponible en la industria; sólo querían los datos que para ellos eran importantes. Además, Internet ya estaba teniendo un impacto sobre la obtención y abasto de información. Muchos suscriptores ya no querían datos en bruto, pues esos los podían conseguir ellos mismos. También, muchos clientes estaban objetando los datos en papel, por ejemplo, en revistas o faxes. Así pues, en 1993 Bienvenu dejó su empleo y fundó SageMaker en Fairfield, Connecticut.

SageMaker desarrolló software que localiza y reúne automáticamente información relacionada con la energía, a partir de publicaciones de la industria, a través de computadoras para clientes individuales, con base en criterios que los mismos clientes definen. Los datos provienen de varios miles de fuentes. Una vez que Bienvenu estableció su compañía, varias casas editoriales, como McGraw-Hill, acudieron a SageMaker y le pidieron poner versiones digitalizadas de sus publicaciones a disposición de los clientes de SageMaker, y pagaron a esta última por ese privilegio.

Puesto que las publicaciones provenían de diferentes tipos de sistemas de computación y estaban en diferentes formatos digitales, SageMaker tuvo que crear cinco productos frontales diferentes para proporcionar las publicaciones a todos sus clientes. Los clientes de SageMaker pronto le hicieron saber que la obtención de la información requerida era demasiado difícil por la necesidad de aprender cinco interfases distintas. Bienvenu llegó a la conclusión de que, en lugar de aliviar la sobrecarga de información, estaba haciéndola crecer otra vez. Rápidamente, Bienvenu transformó SageMaker en un sistema de software que presentaba datos a los clientes en un solo formato. El sistema reúne datos de muchas fuentes distintas de la misma manera, pero los clientes usan sólo una interfase, y el sistema ahora es fácil de usar. Los suscriptores pueden acceder al sistema por Internet, empleando el mismo software estándar que usarían para acceder a información de la Web.

Según el sitio Web de SageMaker, "SageMaker combina, clasifica y organiza contenido interno y en línea en una sola plataforma de empresa". El software permite a los usuarios combinar fuentes de información internas y externas. Para coadyuvar en este proceso, la compañía indiza y organiza los documentos para poder efectuar búsquedas. Una descripción de ejemplo ayudará a entender el valor de este sistema. Un usuario podría buscar información acerca de un país, Indonesia por ejemplo, y el sistema buscaría todas las fuentes de datos y produciría una gama muy amplia de información que incluiría, entre muchas otras cosas: los campos de la compañía indagadora en producción en ese país, las exploraciones en curso de esa compañía o de otros en ese país, el desempeño de la moneda de Indonesia en correlación con la inversión en capital de la compañía, el más reciente análisis de la estabilidad política del gobierno indonesio y un análisis de la posición y actividades de sus competidores. Los documentos fuente, como boletines, siguen estando disponibles en su forma original (es decir, los usuarios pueden leer los artículos completos de los boletines).

Bienvenu enfrentaba un problema más: la competencia. "La acumulación de información se está convirtiendo en un negocio no diferenciado", observa él, "porque proveedores como Dow Jones y Reuters tienen más o menos las mismas 4,000 fuentes en la industria petrolera". Además, compañías como InfoMation Publishing Corp. ofrecen herramientas que filtran y agrupan estos datos. Por ello, Bienvenu se preguntó: ¿qué podría hacer SageMaker para obtener una ventaja estratégica? La solución es un módulo de auditoría llamado Information Management Program (IMP). IMP monitorea el número de personas que leen y usan los datos de cada publicación. Este módulo permite a los clientes determinar qué publicaciones deben renovar y cuáles deben desechar. Así, las compañías pueden comparar el costo con la utilización y reducir sus costos eliminando las fuentes que no se usan lo suficiente. J. Stephen Putnam, presidente de Robert Thomas Securities, explica que: "Determinar con exactitud el rendimiento que obtenemos de la información ha sido algo que no habíamos podido lograr desde hace años." Bienvenu mismo señala que sus clientes típicos son compañías Fortune 100 que gastan \$160 millones al año en información. SageMaker podría ahorrarles un 20% distribuyéndola y auditándola. Por otra parte, las editoriales pueden verificar que las corporaciones no estén sobreutilizando sus suscripciones. Según Phil Lynch, vicepresidente de ventas de Reuters America Inc., la función de auditoría de SageMaker "la distingue de todos los demás".

Se estima que los ingresos de SageMaker crecieron a \$5.8 millones en 1999. Una fuente de ingresos es que las editoriales pagan a SageMaker regalías de suscripción del 7 al 15%. Por otra parte, la compañía ha vendido su servicio a cerca de 150 clientes corporativos, con un total de 60,000 usuarios. Sus clientes incluyen gigantes del campo de la energía como Amoco Inc., ARCO, Conoco y Royal Dutch Shell. Para la industria de la energía, SageMaker usa más de 4,000 fuentes de información comercial, que incluyen revistas, boletines y bases de datos financieras y de la industria.

El combate contra la sobrecarga de información parece ofrecer a SageMaker un futuro brillante. Bienvenu planea expandirse ofreciendo software similar, específico para la industria, en otros campos, y en 1998 recaudó \$3 millones en capital para esta expansión. La industria que sigue es la financiera y luego podrían venir la farmacéutica, la médica y la de telecomunicaciones.

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO:

1. ¿Cómo está usando SageMaker Internet para comercio electrónico? (3 puntos)
2. ¿Qué retos de administración, organización y tecnología tuvo que resolver Bienvenu al tratar de crear un negocio de información exitoso? (3 puntos)
3. Cite algunos problemas que SageMaker enfrenta y que la tecnología no puede resolver. (3 puntos)
4. Algunos observadores han comentado que Internet ha modificado drásticamente lo que significa ser un buen proveedor de información. Explique por qué. (3 puntos)
5. MIS CONCLUSIONES (a evaluar hasta 8 puntos)

Capítulo 2: El rol estratégico de los sistemas de información

Casos de estudio 2

¿Puede Sears reinventarse a sí misma?

Sears, Roebuck, llegó a ser el detallista más grande de Estados Unidos, con ventas que representaban del 1 al 2% del producto interno bruto de ese país durante casi 40 años, después de la Segunda Guerra Mundial. Su legendario catálogo se consideraba la fuente primaria (y a veces la única) de todo tipo de artículos, desde llaves de tuercas hasta tinas de baño y ropa interior. Durante los años ochenta, Sears incursionó en otros negocios con la esperanza de ofrecer a los consumidores de clase media casi cualquier tipo de servicio bancario, de inversión y de bienes raíces, además de vender aparatos domésticos, herramientas, ropa y otras mercancías.

La diversificación alejó a Sears de su negocio central, que era la venta al detalle, y ha perdido terreno constantemente bajando del puesto número uno al número tres, detrás de las cadenas de descuento Wal-Mart Stores, Inc., y Kmart Corporation. Sears no se ha apresurado a remodelar tiendas, recortar costos y mantenerse al día con las tendencias actuales en ventas y vinculación de mercancías. La compañía no pudo mantener el paso de las cadenas de descuento ni el de detallistas de especialidad como Toys R Us, Home Depot, Inc., y Circuit City Stores, Inc., que se concentran en un amplio surtido de mercancía de bajo precio en una sola categoría; tampoco pudo competir con las tiendas departamentales de moda.

Sin embargo, Sears se ha computarizado extensamente. Hubo un momento en que gastaba más en tecnología de información y redes que cualquier otra compañía que no fuera de computación de Estados Unidos, con excepción de la Boeing Corporation. Sus extensas bases de datos de 60 millones de poseedores y ex poseedores de tarjeta de crédito Sears se usaron para dirigirse a grupos, como compradores de electrodomésticos y de herramientas, aficionados a la jardinería y futuras madres, con promociones especiales. Por ejemplo, enviaba por correo un contrato de mantenimiento a quienes compraban una lavadora y secadora de ropa, y cada año les enviaba formas de renovación del contrato.

¿Por qué esto no se ha traducido en una ventaja competitiva? Un problema importante son los elevados costos de operación de Sears. Casi el 30% de los ingresos por ventas se dedica a cubrir los gastos fijos (p. ej., gastos por salarios, mantenimiento y publicidad), en comparación con el 15% en el caso de Wal-Mart y cerca del 21% en el de Kmart.

En 1991, las operaciones de venta al detalle aportaron el 38% de las utilidades de la corporación. El resto provino de la lucrativa tarjeta de crédito Sears. Estrategias que funcionaban bien para sus competidores fracasaban en Sears. J. C. Penney reorientó con éxito su negocio para hacer hincapié en la ropa de precio moderado. Los "precios bajos todos los días", la estrategia de precios empleada por Wal-Mart y otros detallistas, fracasó en Sears debido a que la estructura de costos de la compañía, una de las más altas de la industria, imposibilitaba ofrecer precios mínimos. El eslogan "precios bajos todos los días" se ha convertido en "precios justos todos los días", complementado con rebajas frecuentes.

Las ventas por catálogo de Sears también se estancaron. Aunque su catálogo, fundado en 1887, tenía los ingresos más altos de todos los negocios de pedidos por correo, las ventas habían dejado de ser redituables desde 20 años atrás, y el catálogo había perdido terreno frente a otros

de especialidad como los de L. L. Bean y Lands' End. El 25 de enero de 1993 Sears dejó de producir sus famosos catálogos de "libro grande", cerró 113 de sus tiendas y eliminó 50,000 empleos. A fin de regresar a su negocio central y recapturar su liderazgo en las ventas al detalle, la compañía también se deshizo de sus subsidiarias Dean Witter (valores), Discover (tarjeta de crédito), Coldwell Banker (bienes raíces) y Allstate Insurance (seguros).

A fin de ayudar a Sears a recuperarse y volver a concentrarse en las ventas al detalle, el presidente ejecutivo (CEO) Edward A. Brennan contrató al ejecutivo Arthur C. Martinez, que trabajaba para Saks Fifth Avenue, en septiembre de 1992 y lo nombró su sucesor como presidente y director ejecutivo dos años después. Martinez ordenó a la compañía combinar su media docena de bases de datos de clientes distintas para averiguar quién estaba comprando realmente en Sears. Se descubrió que sus principales clientes no eran hombres que buscaban cinturones para herramientas Craftsmen, sino mujeres entre 25 y 55 años, cuyas familias tenían ingresos anuales promedio de \$40,000 y compraban todo tipo de artículos, desde faldas hasta aparatos electrodomésticos.

Bajo la dirección de Martinez, Sears dejó de tratar de vender de todo y comenzó a concentrarse en seis tipos centrales de mercancías: ropa para caballeros, damas y niños; artículos para el hogar; artículos para reparaciones caseras; servicios y suministros para automóviles; electrodomésticos, y electrónica para consumidor. La compañía está reacomodando sus exhibidores de mercancía de modo que se parezcan a los de tiendas departamentales de mayor categoría, y se está concentrando en vender ropa para dama, que se considera el segmento más rentable de las ventas de Sears. La compañía está vendiendo ropa para dama y cosméticos de más alto precio, utilizando campañas publicitarias que invitan a las mujeres a ver "el lado suave de Sears". También se está ofreciendo mercancía especial en cada tienda, adaptada a la base de clientes locales, y se está relevando a los administradores y dependientes de algunas tareas administrativas y de preparación de informes para que puedan dedicar más tiempo a vender. A partir de 1996, la compensación de cada empleado incluye una medida de la atención a clientes. Sears se dio cuenta de que no podía competir con las tiendas de descuento, como Wal-Mart Corporation, si sólo se basaba en el precio y se concentró en lograr una ventaja competitiva ofreciendo servicio superior.

Sears inició un programa de renovación de tiendas de cinco años, con un costo de \$4,000 millones, a fin de hacerlas más eficientes, atractivas y cómodas, llevando todas las transacciones más cerca del piso de ventas y centralizando oficinas generales, cajas de pago, atención a clientes y funciones de crédito de cada tienda. Las nuevas terminales de punto de venta (POS, del inglés **point-of-sale**) permiten al personal de ventas emitir nuevas tarjetas de crédito, aceptar pagos con tarjeta de crédito, emitir certificados de regalo y proporcionar a los tarjetahabientes información acerca de sus cuentas. Los dispositivos de POS generan información como situación de pedidos y disponibilidad de productos, y permiten a los empleados ordenar artículos agotados directamente desde el piso de ventas.

Algunas tiendas han instalado cajeros automáticos en los que los clientes pueden disponer de efectivo con su tarjeta de crédito Sears Discover. Se han instalado quioscos telefónicos en toda la red de ventas al detalle de Sears. Los clientes pueden usarlas para efectuar consultas acerca de servicio, refacciones y crédito; verificar la situación de su automóvil en el centro de neumáticos y taller de reparación, o llamar al administrador.

Los mostradores de atención a clientes prácticamente se han eliminado. El personal de ventas está autorizado para manejar reembolsos y devoluciones, lo que elimina la necesidad de tener dos tipos de personal. Si un cliente olvida su tarjeta de crédito, puede obtener crédito inmediato

proporcionando al empleado su nombre y dirección, y presentando una identificación. La agilización de los patrones de trabajo en la trastienda y los muelles de carga también ha recortado personal y ha generado ahorros. Estos cambios han aumentado la proporción entre espacio de ventas y espacio que no es de ventas en Sears, de modo que se han podido usar otros seis millones de pies cuadrados para generar ingresos.

Otra forma en que Sears mejoró su productividad fue agilizando su extenso proceso de logística, que incluía 600,000 embarques de camiones completos al año, de 160 bodegas y centros de distribución a 800 tiendas, además de cerca de cuatro millones de entregas a domicilio al año. Cuando Martinez llegó a Sears, encontró múltiples canales de distribución que operaban bajo diversas autoridades con muy poca coordinación y casi ningún esfuerzo por lograr ahorros o reducir el tiempo de entrega. Martinez puso a William G. "Gus" Pagonis, un general de tres estrellas retirado del ejército quien había sido jefe de logística de las fuerzas militares estadounidenses durante la Guerra del Golfo, a cargo de la logística de Sears. Pagonis recortó los costos totales de logística en \$45 millones al año. La mercancía ahora se traslada de los proveedores a las tiendas en la mitad del tiempo que solía tardar, reduciendo los inventarios y los costos de existencias.

Sears ha estado organizando a sus proveedores en un sistema de pedidos electrónicos similar al de Baxter Healthcare, que ya se describió. Al enlazar su sistema de pedidos computarizado directamente con el de cada proveedor, Sears planea eliminar el papeleo en todo el proceso de pedidos y espera agilizar el flujo de mercancía hacia sus tiendas.

Sears afianzó aún más su control sobre las ventas, construyendo una base de datos todavía más grande para sus negocios de Crédito Sears y Servicio a Domicilio. La compañía consolidó información acerca de 90 millones de hogares, 31 millones de usuarios de tarjeta Sears y datos relacionados. Sears espera utilizar esta información para efectuar un marketing con base de datos todavía más dirigido. La base de datos alberga al Sistema Estratégico de Informes de Desempeño (SPRS, del inglés Strategic Performance Report System) de Sears y ayuda a la compañía a manejar los precios y las ventas de sus 1950 tiendas en Norteamérica.

Hasta hace unos cuantos años, el personal de compras de Sears carecía de información confiable y precisa acerca de lo que los clientes estaban comprando en cada tienda. Lo más específico que podía saberse era el desempeño diario de cada división. La gerencia usaba 18 sistemas distintos que a menudo contenían información de precios contradictoria o redundante. Hoy día, cualquier empleado autorizado de Sears puede usar el SPRS para consultar cualquier cifra de ventas por tienda, por área o por artículo, y averiguar incluso cuántos suéteres de cierto color y talla se han vendido. Las ventas se pueden analizar por artículo o por categoría de productos, por tienda individual o para toda la compañía. Las ventas de artículos anunciados en los diarios en un determinado día se pueden sumar para que los 1,000 compradores y administradores de Sears sepan qué mercancía muy vendida deben reabastecer de inmediato. El personal de compras puede comparar el desempeño actual de la mercancía con el de la semana anterior o el año anterior. Es posible exhibir los datos de diversas maneras, incluidas gráficas de pastel, de barras o de líneas.

El negocio de servicio a domicilio de Sears, que ofrece servicios de reparación de mercancía y servicios adicionales como control de plagas, produce ingresos anuales de \$3,000 millones y es el servicio de visitas a domicilio más grande de Estados Unidos; se le considera muy rentable y es un área que la gerencia quiere promover más. Los 14,000 técnicos de Sears realizan cerca de 17 millones de visitas a domicilio al año para efectuar reparaciones. Antes de 1993, los clientes solicitaban las visitas de servicio llamando a uno de 650 centros de reparación locales. En cada

centro, los representantes consultaban la información de servicio en sus expedientes en papel y programaban las visitas. Sears instaló un número sin cargos por llamada con atención las 24 horas y consolidó a los representantes de servicio en cinco centros, que pasan las llamadas a 92 oficinas regionales. La llamadas se canalizan a técnicos que usan computadoras de mano inalámbricas para responder a cambios en las visitas de servicio y a emergencias, y para intercambiar información acerca del historial de reparación y compra de un producto con la base de datos de clientes de Sears.

Sears también creó un sitio Web para promover las ventas y permitir a los clientes adquirir ciertas categorías de productos electrónicamente. Sears está preparándose para usar tecnología Internet en la creación de un sistema que permita a los proveedores verificar la situación de sus facturas. Sears quiere ofrecer a los proveedores acceso al SPRS para que puedan verificar las ventas de sus productos y prestar servicio de inventarios justo a tiempo.

La tarjeta de crédito Sears, con más de 32 millones de cuentas, es la cuarta operación de tarjetas de crédito más grande de Estados Unidos, y sirve a casi la mitad de los hogares de ese país. El negocio de tarjetas de crédito Sears genera casi la mitad de las utilidades corporativas. Cerca de 56% de las compras efectuadas en tiendas Sears se hace con la tarjeta, y este porcentaje ha estado creciendo. En 1993, Sears comenzó a cortejar agresivamente a nuevos clientes para su tarjeta de crédito y ha duplicado su tasa de emisión de tarjetas nuevas a más de seis millones anuales. Aunque Martinez asegura que Sears no relajó sus criterios para otorgar crédito a sus clientes, la compañía atrajo demasiados clientes de alto riesgo, y muchos de sus nuevos tarjetahabientes están en retraso respecto al pago de sus deudas. Steve Goldstein, quien se hizo cargo del crédito Sears en 1996, invirtió en tecnología para elevar los sistemas de control de riesgo de la compañía al nivel de los principales emisores de tarjetas de crédito, como Citicorp.

Los problemas se intensificaron a principios de 1997. Algunos tarjetahabientes de Massachusetts demandaron a Sears con motivo de los métodos de intimidación que utilizaba para convencer a los clientes en quiebra de pagar su adeudo de tarjeta de crédito. Al final, Sears tuvo que pagar \$475 millones para llegar a un arreglo con demandantes en los 50 estados. Más adelante ese mismo año, las pérdidas por concepto de deudas de tarjeta de crédito incobrables se dispararon hasta constituir el 8% de las cuentas por cobrar de Sears, dos veces más que dos años antes. El grupo de Goldstein no pudo analizar debidamente las cuentas con retrasos, pues los sistemas subinformaron los retrasos incipientes. Muchas cuentas rebasaron el estándar de la industria de las tarjetas de crédito de 90 días, antes de clasificarse como cuentas con retraso. Aunque varios equipos trabajaron día y noche, los sistemas de computación de Sears no eran de lo más moderno y un análisis que debería haber tardado unas cuantas horas tardó semanas. Goldstein renunció en diciembre de 1997.

Sears ha adoptado procedimientos contables más conservadores que clasificarán las cuentas como retrasadas mucho antes, y ha hecho más estrictos los criterios para otorgar crédito. Sin embargo, la dificultad para obtener crédito ha provocado que bajen las ventas al detalle, al igual que el relajamiento de las políticas de crédito impulsó las ventas en tiendas en el pasado, aunque redundó en pérdidas por préstamo mayores.

¿Pueden las ventas al detalle de Sears crecer sin crédito fácil? ¿Pondrán más contentos a los clientes todos estos esfuerzos de Sears? Desde que Martinez llegó, las ganancias se han recuperado respecto a sus desalentadores niveles de 1992. Sears ha tenido cierto éxito en cuanto a reducir sus márgenes e incrementar las ventas en la misma tienda. La duda es si Sears es capaz de mantener este ímpetu. Sus gastos operativos siguen siendo altos en comparación con los líderes de la industria. La investigación de mercados indica que Sears sigue siendo el destino

preferido para quienes buscan podadoras de pasto, llaves de tuercas, lavadoras de ropa y otros bienes "duros", y sus negocios de herramientas y electrodomésticos han aumentado mucho sus ventas. Sin embargo, Sears todavía no se ha podido establecer en el campo de la ropa de moda para dama. Algunos críticos piensan que en el futuro las ganancias dejarán de crecer una vez que la compañía termine su programa de remodelación y también creen que Sears sigue siendo vulnerable ante las tiendas de descuento agresivas. ¿Puede la reinversión de Sears lograr que la compañía siga siendo competitiva en el futuro?

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

1. Evalúe a Sears utilizando los modelos de fuerzas competitivas y cadena de valor. **(1 punto)**
2. ¿A qué factores de administración, organización y tecnología se debió el pobre desempeño de Sears? **(1 punto)**
3. Evalúe la nueva estrategia de negocios de Sears bajo la dirección de Martinez. ¿Qué nivel de estrategia está implementando Sears? ¿Qué aspectos de administración, organización y tecnología está abordando esa estrategia? **(1 punto)**
4. ¿Qué tanto éxito ha tenido la nueva estrategia de Sears? ¿Qué rol desempeñan los sistemas de información en esa estrategia? **(1 puntos)**
5. Explique en qué grado han conferido los sistemas de información una ventaja competitiva a Sears. **(1 punto)**
6. Visite **una** tienda de hipermercado **(a evaluar hasta 15 puntos)**.

(Puede ser Saga Falabella, Tottus, Ripley, Vea, o Sodimac,) observe y describa:

6.1 Los patrones de ventas.

6.2 ¿Qué imagen o mensaje de mercado se está comunicando en la tienda?

6.3 ¿Cómo se implementa?

6.4 ¿Cómo podría mejorarse?