

1.- Introducción

El marco teórico de este CAPITULO, se basa en proponer un modelo de e-business capaz de ser aplicado a las EMPRESAS en Chile, de evaluar el verdadero potencial de la tecnología de información en estas esferas y analizar objetivamente las nuevas reglas que éstas transacciones electrónicas están generando.

Gráficamente el modelo de e-Business para las empresas que se explicará en detalle, es el que se indica a continuación



2.- Modelo e-Business para las empresas

1. Customer Relationship Management

1. ¿Qué es CRM y cuál es el verdadero significado?

CRM (Customer Relationship Management), en su traducción literal, se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores, pero es tan genérico como toda frase en inglés traducida al español. Pero para su mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente.

Según Don Alfredo De Goyeneche¹, en su publicación en la revista Economía y Administración de la Universidad de Chile, se refiere a que en “CRM estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia esta destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes”. En resumen ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes.

Bajo este concepto, sería bueno profundizar, ya que estas tres palabras incluyen mucho más. El CRM como lo define Barton Goldenberg, consiste en 10 componentes:

- Funcionalidad de las ventas y su administración
- El telemarketing
- El manejo del tiempo
- El servicio y soporte al cliente
- El marketing
- El manejo de la información para ejecutivos
- La integración del ERP(Enterprise Resource Planning²)
- La excelente sincronización de los datos
- El e-Commerce
- El servicio en el campo de ventas.

Sin embargo la palabra lealtad, sintetiza prácticamente su significado, ya que CRM se dedica a adquirir y mantener la lealtad del cliente, específicamente de aquellas cuentas más valiosas.

¹ Gerente General de CRM Direct Chile

² Sistema de software de gestión que integra distintas funciones de la empresa. Ej: SAP, People Soft, JD Edwards
Sergio I. Gajardo Ugás / sergio@warketing.cl / www.warketing.cl

"Obtendrás más de la billetera de tus clientes, cuando te tomes el tiempo de estar al pendiente de ellos"; así lo conceptualiza Janice Anderson, vicepresidenta de CRM Solutions de Lucent Technologies.

Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de cross-selling³ y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

En definitiva, lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron. Estos últimos pasan a conformar uno de los activos más valiosos de la empresa. Pero, ¿a través de qué canales?, ¿Cuáles son los más viables para comunicarnos con nuestros clientes?

El correo directo resulta el medio tradicional más usado para establecer la comunicación entre la empresa y sus clientes. Los Call Center (o centros de llamados) son uno de los medios que han crecido en los últimos 10 años y, su efectividad se ha visto reflejada en la satisfacción de cada uno de sus clientes.

Otros medios para captar clientes y comunicarse con ellos son el e-mail e Internet, los que serán analizados posteriormente en el capítulo cuatro.

En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado solo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe de vivir la aventura de la adopción del CRM. ¿Cómo hacerlo? Barton Goldenberg con sus 14 años de experiencia en esta área lo resume en 10 factores de éxito:

1. Determinar las funciones que se desean automatizar
2. Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado
3. Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía
4. Emplear inteligentemente la tecnología
5. Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema
6. Realizar un prototipo del sistema
7. Capacitar a los usuarios
8. Motivar al personal que lo utilizará
9. Administrar el sistema desde dentro
10. Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias

³ Estrategia que tiene por objeto maximizar las ventas de productos relacionados con promociones cruzadas.
Sergio I. Gajardo Ugás / sergio@warketing.cl / www.warketing.cl

Con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente. El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente.

La velocidad de respuesta debe de ser alta, ya que el usuario no va a esperar eternamente, además de ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa. Un “one stop call” y servicio de 24 horas sería lo ideal para el usuario

Finalmente el verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de marketing.



2. ¿Cuál es el futuro de esta popular tendencia del mercado?

Si por CRM (Customer Relationship Management) se entiende el sector de las compañías de software que promete implementar soluciones que resolverán infinidad de problemas, aumentarán las ganancias y reducirán costos de forma casi mágica, a CRM le aguarda una vida corta. Por el contrario, si CRM es considerado desde un punto de vista más amplio, -como una herramienta para escuchar al cliente, aprender a entenderlo, y adecuar productos y servicios a sus necesidades particulares-, entonces la aplicación se volverá cada vez más valiosa, sobreviviendo a largo plazo.

Si bien el concepto que dio vida a CRM es tan antiguo como los negocios mismos, en los últimos cincuenta años, a medida que las compañías comenzaron a convertirse en corporaciones globales y a prestar servicios a millones de clientes, su importancia fue relegada a segundo plano, lo que trajo a colación que el servicio al cliente se volviese impersonal, anónimo y que su calidad fuese estandarizada.

De la capacidad de cada compañía para volver a poner en práctica los fundamentos sobre los que CRM está basado -tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades particulares-, depende no sólo el futuro de esta herramienta, sino también el de la compañía misma que necesitará cada vez más brindar un servicio al cliente de excelencia para estar en condiciones de competir en el mercado.

¿Cómo aprovechar las ventajas de la comunicación electrónica?

La Web, email, redes sociales y otros canales electrónicos (como WEB Centers) pusieron información, antes difícil de obtener, al alcance de la mano del cliente, lo que hizo que éste esté mejor informado y, en consecuencia, se haya tornado más crítico y poderoso.

Las mencionadas vías de comunicación también hicieron que les resultase más sencillo ponerse en contacto con las compañías, las cuales necesitan ahora responder eficientemente a esta demanda de atención.

Para responder a las necesidades de sus clientes de forma eficaz, las compañías utilizarán CRM para reunir y analizar información sobre ellos, y posteriormente distinguir sus preferencias.

Luego, emplearán el producto resultante para el beneficio de ambas partes, lo que las conducirá a establecer relaciones únicas con ellos. Este proceso no sólo requiere la implementación de la nueva tecnología, sino, fundamentalmente, un cambio en la forma de relacionarse con el cliente: es necesario hablar menos y escuchar más, y modificar procesos, por ejemplo, testeando las ofertas de marketing y definiéndolas de acuerdo a las necesidades del cliente.

CRM brinda a la compañía la valiosa oportunidad de conocer al cliente y, por ende, aprender a servirlo. No debe ser desaprovechada.

3. ECRM = Datos + Análisis = Información

Mucho se ha dicho sobre e-CRM y los beneficios extraordinarios de los que disfrutarán las compañías mediante su implementación, pero poco acerca del eje sobre el que el concepto se erige: el manejo de información, actualmente sinónimo de poder. Sin embargo, es importante aclarar que la data por sí misma no es información. Tan solo cuando cada dato es analizado, comprendido e interpretado es que se convierte en una fuente de sabiduría práctica y es por esta razón que establecer una igualdad entre data e información es un error; sólo data más análisis es igual a información.

1. Canalizando grandes escalas de información

Lo mejor de la Internet es las grandes escalas de información que pone a disposición de las empresas, y lo peor es que éstas son de tamaños tan colosales que su manejo se torna rápidamente inverosímil.

Con la tecnología apropiada, una empresa que posee un sitio en Internet puede hacer muchos más negocios y comunicarse con un mayor número de consumidores que una tradicional. Simultáneamente llevar el control de lo que ocurre en cada una de las etapas en que la empresa interacciona con sus clientes, puede resultar una tarea agotadora. Para evitar lo anterior, es necesario establecer los factores más importantes de interrelación entre las

e-Business... Negocios en Internet.. Más que un canal de Distribución empresas y sus clientes y escoger una herramienta tecnológica adecuada que le permita a la compañía simplificar su labor.

2. La elección de la herramienta adecuada

Existen muchas herramientas en el mercado que aproximan el problema de la recolección y el análisis de datos de una manera única, lo que le dificulta a la compañía escoger la que mejor se adecuará a sus necesidades particulares. Sin embargo, si este abanico de posibilidades es aproximado inversamente, es decir, si una compañía primero estipula sus objetivos de negocios y luego intenta dar con una herramienta acorde a ellos, la tarea se facilita.

Dicho de otra manera, antes de que una empresa se embarque en la compra de una aplicación, debe preguntarse qué es lo que espera de ésta, qué utilidad desea darle y cómo contribuirá a la optimización de sus procesos de negocios, o sea que a priori es fundamental determinar qué información se busca dominar y de qué forma.

Las organizaciones expertas en marketing no se abstraen contemplando el bosque, sino que se concentran en los árboles y estudian la influencia que cada uno de ellos ejerce sobre sus procesos de negocios, lo que las asiste en la enunciación de fines claros para luego consumarlos en la realidad. Este concepto está íntimamente relacionado con la elección de la herramienta adecuada para el análisis de la data: cuanto más específicas y orientadas a resultados sean las metas de una empresa, más fácil le resultará dar con la aplicación que ajuste a ellos.

3. Cómo reconocer las necesidades particulares de cada cliente

Para alcanzar objetivos de negocios en el ámbito de la Internet, no alcanza con administrar tráfico, aumentar ventas, o personalizar contenidos. Para alcanzar objetivos de negocios en el ámbito de la Internet es necesario tomar decisiones informadas y para esto conocer a los consumidores es un prerequisite.

No es suficiente con saber cuánto una compañía vendió, es necesario saber quiénes contribuyeron a qué porcentaje de la venta total, quiénes son los consumidores que mayormente favorecieron la construcción de un negocio redituable, qué segmento del mercado está representado en la base de datos, quiénes constituyen el potencial futuro y quiénes el talón de Aquiles.

El tráfico de un sitio, aunque es necesario para determinar el capital a invertir en ancho de banda, no es útil para el profesional de marketing cuyo objetivo es determinar cuán frecuentemente un cliente visita el sitio, qué productos

compra, qué cantidad y cuándo, para posteriormente establecer la mejor estrategia que conducirá a un aumento de las ganancias y de la rentabilidad.

De este punto se desprende que la idea no es medir cómo el total de visitantes usa el sitio, sino determinar de qué forma los compradores habituales lo hacen. Esto no implica que haya que dejar de estudiar los patrones de comportamiento de masas mayores, sino que es importante tener en cuenta que son los visitantes ya transformados en consumidores los que hacen que el negocio siga funcionando. Consecuentemente, es importante distinguir a un grupo de otro y analizarlos independientemente.

Una vez que se ha fragmentado el tráfico total en, por ejemplo, compradores anuales, mensuales, semanales, visitantes casuales y visitantes asiduos que todavía no han adquirido ningún producto, encontrar pautas de comportamiento se simplifica. La compañía puede entonces estipular cómo reaccionar frente a los diferentes grupos, llevar cuenta de los productos que compra cada consumidor y, más importante aún, encontrarse en la posición de determinar qué desea cada individuo para darle más de lo que está buscando.

En suma, los sitios de e-Commerce necesitan entender el comportamiento de los consumidores, determinar qué motivaciones se esconden detrás de cada click y descubrir sus necesidades para diseñar estrategias de marketing efectivas, y la recolección y el análisis de los datos es un aliado infalible de esta labor, ya que convierte data en información y, por ende, en poder.

4. Trato personalizado

Una vez que una compañía ha logrado segmentar a sus visitantes mediante la identificación de sus motivaciones y hábitos de consumo, se encontrará en condiciones de comenzar a brindar a cada cliente un trato personalizado desarrollando productos y servicios que se adecuen a perfiles individuales. Esto aumentará los índices de lealtad y ayudará a la compañía a establecer la forma más eficaz de captar a aquellos visitantes que aun no se han decidido a convertirse en consumidores.

La idea es crear la sensación de que el servicio es tan personal como cuando las compras se hacían siempre en el mismo negocio y su dueño conocía las

e-Business... Negocios en Internet.. Más que un canal de Distribución preferencias de cada uno de sus clientes, por lo que no sólo estaba en condiciones de servirlos debidamente, sino de adelantarse a sus necesidades, avisándoles, por ejemplo, cuando una nueva versión de un producto que cautivaba su interés había sido lanzado al mercado, o estaba a punto de recibir su orden.

El error que cometen muchos sitios de e-Commerce es generalizar el trato de los clientes, es decir, que cada individuo es aproximado de la misma forma, a pesar de que sus hábitos de consumo difieren unos de otros. Esto se hace tristemente evidente en los mensajes masivos. Un ejemplo de ello sería una bolsa de empleo virtual que continúa enviando información a un suscriptor que ya había solicitado el término del servicio.

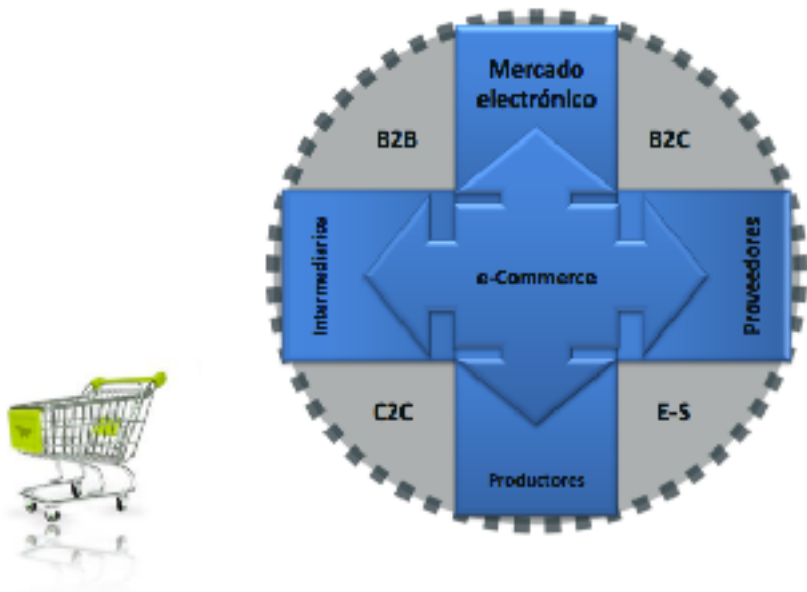
Es fundamental que las compañías reconozcan a cada cliente como un ser único con necesidades y motivaciones únicas a pesar de que estén interactuando todos en el mismo marco y comiencen a aprovechar la abundante y valiosa información que cada consumidor les proporciona cuando ingresa al sitio. Por esta razón, mas allá de reunir datos demográficos, es vital determinar qué hace que los clientes actúen y respondan. La tecnología existe para ser usada, ¿Por qué no sacar todo el provecho posible de ella?

2. e-Commerce

1. Definición

La tecnología es uno de los principales impulsores de la velocidad con que hoy se interacciona en el difícil mundo de los negocios. El crecimiento de las empresas y su internacionalización crea una demanda interna en las organizaciones, tanto de índole pública como privada, para hacer un mejor uso de la informática y las telecomunicaciones, y aplicar tecnología que mejore la interacción con el cliente, las transacciones comerciales, y el intercambio de información; interna y externa. Y no hay nada que refleje ese impacto de la tecnología en nuestra sociedad como lo hace el e-Commerce (EC).

e-Commerce



El EC es uno de los temas más escuchados actualmente. Basta con leer diarios o revistas, para inmediatamente encontrar artículos, anuncios y reportajes sobre este tema. Su origen data de hace más de veinte años, cuando las empresas comenzaron utilizándolo con la introducción del intercambio electrónico de datos (EDI) entre firmas comerciales; aplicación que les permitía enviar y recibir pedidos y pagos, información sobre su distribución, etc. El EC orientado directamente al consumidor tampoco es algo nuevo, ya que los cajeros automáticos y las tarjetas de crédito son los primeros ejemplos de la aplicación de la tecnología informática y las redes para hacer más eficiente la forma de trabajar.

Sin embargo, el e-Commerce hoy en día está dejando de ser un medio cerrado y limitado a unos cuantos, para convertirse en una impresionante red de actividades comerciales mundiales, entre un número cada vez más grande de participantes, ya sean empresas o particulares; y abierta a personas y organizaciones en todo el mundo. Es sin duda un tema que nos presenta muchas

e-Business... Negocios en Internet.. Más que un canal de Distribución incógnitas e interrogantes. Parte de esto proviene del hecho de que su crecimiento ha sido tan explosivo, y sin un mismo sentido, lo que lo hace algo completamente impredecible. Ahora bien, todo este crecimiento del EC ha sido gracias a Internet. Sus características la hacen el medio ideal para fomentar las transacciones electrónicas, por su carácter abierto y accesible en cualquier lugar del mundo, así como su bajo costo de operación y la gran cantidad de información que puede manejar. Internet es una red abierta e internacional, por lo que cualquier persona, desde virtualmente cualquier punto del planeta, puede actualmente, o podrá dentro de un corto plazo, acceder a la red. En teoría, nadie puede ser impedido de acceder y operar dentro de la red por razones geográficas u otras similares.

La trascendencia de esta característica se manifiesta en la potencialidad que otorga al EC, ya que, al permitir y fomentar la competencia internacional, las empresas y negocios se encuentran frente a un mercado sin las limitaciones físicas tradicionales. Asimismo, las barreras de entrada al mercado se ven drásticamente disminuidas, lo que permite que se pierda la distinción entre negocios grandes y pequeños. Caen los costos de operación, almacenamiento y mantención, y la empresa tiene acceso a millones de clientes potenciales. Por otro lado, los consumidores se ven directamente beneficiados, en el sentido de que ahora tienen a su disposición una herramienta excepcional, que les permite recorrer el mundo, a un bajo precio y de una manera realmente eficiente, en busca del producto o servicio que necesitan. Tienen acceso a mayor y mejor información a la distancia de un click del mouse, así como a una mayor variedad de productos y servicios.

1. El e-Commerce (Mercado Electrónico)

El Mercado Electrónico puede ser definido como aquel donde los productores, proveedores, intermediarios y consumidores interactúan electrónica o digitalmente de alguna forma. Es en realidad una representación virtual de los mercados físicos o tradicionales. Por lo tanto, e-Commerce, en su definición más amplia, incluye todas aquellas transacciones comerciales que ocurren dentro de un mercado electrónico. e-Commerce es el intercambio de información electrónica que ocasiona una relación comercial, que puede consistir en compraventas, arrendamientos, servicios prestados o contratados en la red, así como todas las demás actividades que se ajustan a la clasificación tradicional de actos de comercio, y que pueden realizarse electrónicamente. Esta amplia variedad de actividades puede incluir, por ejemplo: el comercio de bienes y servicios, la distribución de información y

e-Business... Negocios en Internet.. Más que un canal de Distribución otros contenidos digitales, el comercio de valores, el acceso a bases de datos, subastas, servicios de asesoramiento, transferencias electrónicas de fondos, retroalimentación con los fabricantes o distribuidores, marketing e investigaciones de mercado, contratación de seguros, y hasta ayuda técnica.

El EC abarca tanto a rubros tradicionales, como la venta de flores, y también a nuevas y novedosas actividades, como la venta y distribución de software vía Internet. Aparte de la importancia de las ventas electrónicas de bienes, el EC nos conducirá a cambios trascendentales en la forma de personalizar y distribuir los bienes y servicios, y por supuesto, también en la forma en que los consumidores buscan y adquieren dichos bienes y servicios.

Por otro lado, el mercado electrónico es el lugar, físicamente intangible, donde todos estos productos, tanto bienes y servicios, son comercializados.

Todas estas tecnologías de red e informática requieren, a su vez, de distintas aplicaciones y servicios de apoyo, como los sistemas para realizar pagos electrónicamente, así como los exploradores y navegadores de la red. En este sentido, las redes, el software y los computadores son las tecnologías de infraestructura para el EC.

Desde el punto de vista de los servicios, el EC es una verdadera metodología para hacer negocios, la cual se enfoca a las necesidades del consumidor, de manera que mejora la calidad del servicio y aumenta su velocidad de entrega.

También se puede decir que el EC es solamente la utilización de la tecnología para agilizar y mejorar las transacciones de negocios. Esta última idea merece una consideración especial, ya que limita la trascendencia del EC a una vía más para hacer negocios.

2. Similitudes entre el e-Commerce y el Comercio Físico o Tradicional

El EC es muy similar al comercio tradicional o físico en muchos aspectos, teniendo los siguientes elementos y participantes:

- Los proveedores u oferentes de un bien o servicio
- Los clientes y consumidores

- Los productos, consistentes en los bienes y los servicios
- Las metodologías o formas de trabajo, que son aquellos procedimientos de producción, promoción, servicios de venta, distribución, etc.

Sin embargo, existe una importante distinción entre estas dos modalidades de comercio, que radica en que en el EC uno de esos elementos, o todos, son sustituidos por su homólogo electrónico, o realizado en el Ciberespacio. Esto significa que, por ejemplo, pudiera ser que uno de los participantes fuese una empresa cuya única tienda esté situada en línea, de manera que si alguien quisiera adquirir uno de sus productos necesitará pedirlo por Internet. También pudiera ser que la forma de distribución de un servicio, como un servicio de noticias, fuese a través de la red.

3. Modalidades del e-Commerce

Existen distintas clasificaciones y modalidades del EC. pudiendo ser enfocado desde el punto de vista de medio de distribución de productos y servicios, o desde el punto de vista de mercado o transacción electrónica o en línea. EL EC es indirecto cuando la transacción consiste en un pedido electrónico de bienes materiales, mismos que deberán ser entregados físicamente, utilizando los canales tradicionales, como el correo.

Desde este punto de vista, el e-Commerce pudiera asemejarse, hasta cierto punto, a las ventas de catálogo. Actualmente, los principales ejemplos de bienes que se venden por medio de pedidos electrónicos, pero que son entregados por los métodos tradicionales, pueden ser los libros, música, juguetes, flores y artículos de ropa.

3. Ventajas del e-Commerce

La comercialización de productos e insumos a través de la Red está causando furor en Estados Unidos y Europa, con resultados que han superado las proyecciones más optimistas. El e-Commerce es uno de los temas más recurrentes en la actualidad. Su arranque data de hace más de veinte años, cuando las empresas comenzaron a utilizarlo con la incorporación del intercambio electrónico de datos (EDI) entre distintas empresas; aplicación que les permitía enviar y recibir pedidos y pagos.

Hoy el e-Commerce está dejando de ser un medio cerrado y limitado a unos cuantos, para convertirse en una red de actividades comerciales mundiales, entre un número cada vez más grande de integrantes. En la tabla 2.2.3. se puede

e-Business... Negocios en Internet.. Más que un canal de Distribución apreciar el uso que dan a la Red las empresas en Chile, de acuerdo a su tamaño a Marzo de 2001.

Un buen ejemplo es Amazon, que se ha consolidado como un gigante en ventas de libros en la red, pero no contento con ello, ahora ha diversificado sus negocios al comercializar videos, música, productos farmacéuticos, insumos para mascotas y venta de comestibles.

Los mercados electrónicos pretenden reunir en un solo sitio virtual a todos los jugadores alrededor de un tema en particular. Los hay para atender sectores de industria muy especializada, como la del petróleo y otras tan variadas como la industria de un matrimonio.

Tomando como ejemplo el segundo caso, en uno de estos mercados para atender un matrimonio se encuentran los juzgados, las iglesias, los salones para realizar las reuniones, los músicos, los modistos, quienes arriendan vestuario, el arriendo del auto de la novia, las tiendas donde se dejan las listas de regalos, las imprentas que hacen las tarjetas, y todos los demás arreglos a considerar cuando se realiza un matrimonio.

Así como los hay para este tema, de la misma manera y con la misma profundidad los hay para todo tipo de industrias, ya sea ésta de trabajo o de pasatiempo, hay un mercado electrónico ya creado, en el que se puede participar.

Estos mercados cuentan en la realidad de tres tipos de participantes: los clientes, los proveedores y un intermediario, que por lo general es el que crea y/u opera el mercado a cambio de una comisión de transacción.

Los beneficios para el operador del mercado son básicamente la comisión por transacción y lo que pueda cobrar por efectos de publicidad ofrecida a la comunidad. Para los restantes participantes, se han planteado varios beneficios, los cuales todavía no han dado muchos frutos, ni han cumplido con las expectativas, pero se espera que en un tiempo lo empiecen a dar.

Para los vendedores pequeños, participar en un mercado de éstos los pone a nivel con los grandes proveedores, y les permite participar competitivamente en todas las altas y bajas que se den al interior.

También se produce un beneficio para las empresas que no cuentan con un brazo fuerte en el área comercial. Un mercado electrónico promete entregar un número alto de clientes potenciales para sus productos / servicios.

Desde el punto de vista de los compradores, se esperaba que al haber muchos más compradores unidos, efectuando la compra de un bien o servicio, se obtuvieran mejores precios por el volumen de compra.

Un ejemplo claro de las ventajas que otorga el e-Commerce, es lo que sostiene el Director del Instituto Food Marketing de EE.UU., Patrick J. Walsh, para el caso de los supermercados e industrias proveedoras, al producirse ahorros en los costos que se ubican entre un 7,6% y 9% anuales, transfiriendo un importante porcentaje de este a los consumidores.

El beneficio de usar el e-Commerce es que el intercambio de información es mucho más rápido y más preciso. Con ello, se logran reducir costos y aumentar las utilidades de los fabricantes y las cadenas. Por ejemplo, si un supermercado entrega información al proveedor sobre la cantidad que está vendiendo, el primero puede programar su producción.

4. Problemas del e-Commerce

Los problemas más frecuentes que pueden hacer fracasar un sitio son:

Malos links e imágenes cortadas, errores ortográficos, páginas demasiado lentas, malas resoluciones de colores y textos, exceso de banners, muchas cosas que se mueven, sitios “pobres”, forzar música que no a todos les gusta, mensajes de cosas a medias.

Algunas de las causas de los problemas identificados son las siguientes:

- No se entiende la diferencia entre una “buena idea” y “una idea de negocios”
- Implementación de una buena idea de negocios en la Red, pero con herramientas, modelos, y conceptos de sus negocios anteriores.
- A veces se demoran demasiado en una idea muy innovadora, otras van demasiado rápido acumulando errores y problemas que después ya no se pueden remediar.

- Una gran tasa de fracasos ha existido por que no estaban bien resueltos los problemas de conexión con el mundo real, con la logística. El mundo real existe dentro de la Empresa y hacia fuera. Los problemas de inventarios, devoluciones, garantías, post venta y otros simplemente no estaban resueltos.
- Otra causa de malos resultados, se debe a que no se resolvieron bien los problemas de integración. Esto, nuevamente, tiene que ver con los entes externos a la empresa como con los múltiples componentes internos que deben ser digitalizados.
- Habitual es el problema de los recursos humanos. Los jóvenes brillantes y creativos tienen poca experiencia de negocios, los adultos experimentados suelen estar un poco anquilosados. En general se sub-estima la cantidad de gente que se requiere. Estos proyectos requieren no sólo calidad de gente sino habitualmente mucha de ella.
- Frecuentemente se toman malas decisiones tecnológicas estructurales, o tienen malas estrategias tecnológicas, o simplemente entregan la tecnología a terceros.
- Estos negocios son efectivamente de redes de valor. Es frecuente que no logre tejer la red y por lo tanto no se logra ser competitivo en esta.

Una de las razones más frecuentes ha sido la falta de entendimiento de las lógicas y características del nuevo consumidor virtual. De allí se desprende una mala “relación”, malas segmentaciones, falta de capacidad de retención, mala atención, falta de respuesta, etc. En este mundo, los clientes son en realidad activos de largo plazo del negocio y no tenerlos bien atendidos significa quizás fracasar en el proyecto.

3. Supply Chain Management

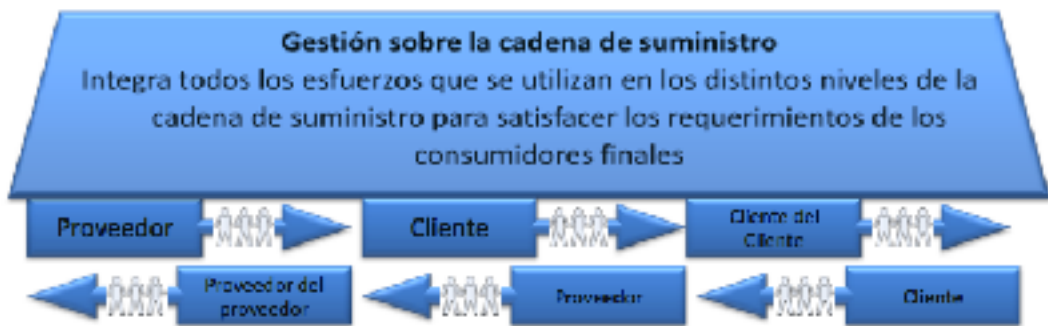
1. ¿Qué es Supply Chain Management?

Supply Chain Management (SCM) no tiene una clara traducción al español, ya que literalmente se traduce como “Gestión de la Cadena de Abastecimiento” y este significado tendría más relación con la oferta de los proveedores, cuando en realidad el concepto está más asociado con la demanda de los clientes.

Para el Supply Chain Council [SCC, 1997] SCM “abarca cada esfuerzo involucrado en producir y entregar un producto final, desde el proveedor del proveedor al cliente del cliente”

- a) Flujo físico: que corresponde al abastecimiento, fabricación y distribución de materias primas, componentes y productos terminados desde proveedores a empresas intermediarias, hasta entregar el producto terminado al cliente final.
- b) Flujo de información: hacia arriba (upstream) y hacia abajo (downstream) en la cadena, posibilitado mediante el uso moderno de la tecnología y sistemas de información (tipo E.R.P. “Enterprise Resource Planning”) Por ejemplo, la colocación de órdenes de compra, manejo de transacciones de inventarios, etc.
- c) Flujo financiero: mediante las transacciones de cobros y pagos, muchas de ellas realizadas electrónicamente.

Supply Chain Management



En resumen, SCM reúne en forma integrada todos los esfuerzos que se utilizan en los distintos niveles de la cadena de suministro para satisfacer los requerimientos de los consumidores finales.

2. Variables en el rendimiento de una Supply Chain (cadena de abastecimiento)

1. Inventario

Corresponde a todos las materias primas, productos en proceso y productos terminados dentro de una Supply Chain. El inventario es una variable importante ya que cualquier cambio en sus políticas puede dramáticamente alterar la eficiencia y la respuesta de la Supply Chain. Por ejemplo, una tienda de ropa puede, con el afán de mejorar su respuesta, almacenar grandes cantidades de stocks. De esta forma, la probabilidad de satisfacer la demanda de sus consumidores por una determinada prenda es alta. Sin embargo, un gran inventario aumentará los costos de la tienda, haciéndola menos eficiente en términos económicos.

2. Transporte

Se encarga de mover el inventario de un punto a otro dentro de la Supply Chain. El transporte puede ser una combinación de muchos modos y rutas distintas, cada uno con sus propias características y rendimientos. Por ejemplo, una firma que se encarga de la venta de productos por catálogo, podría utilizar FedEx para despachar por vía aérea sus productos, logrando así una mejor respuesta pero al mismo tiempo una menor eficiencia dados los altos costos asociados con una compañía de logística como FedEx. Por el contrario, podría utilizar un medio terrestre de transporte, haciendo más rentable la operación pero disminuyendo la capacidad de respuesta.

3. Instalaciones

Son aquellos lugares dentro de la red de la Supply Chain, donde el inventario es almacenado, ensamblado o fabricado. Los principales tipos de instalaciones son las destinadas a la producción y aquellas destinadas al almacenamiento. Por lo tanto, las decisiones que se tomen relacionadas con la ubicación, capacidad y flexibilidad de las instalaciones, tienen un significativo impacto en el rendimiento de la Supply Chain. Por ejemplo, un distribuidor de repuestos automotrices con el fin de mejorar su respuesta a las necesidades de sus clientes, podría tentarse con instalar una gran cantidad de

zonas de almacenamiento ubicadas lo más próximo posible a los clientes, incluso si ello reduce su eficiencia o rentabilidad económica.

4. Información

Es todo el conjunto de datos y su respectivo análisis, relacionado con inventarios, transporte, instalaciones y consumidores a través de la Supply Chain. La información es quizás la variable de mayor impacto en el rendimiento de la cadena de abastecimiento, ya que directamente afecta además a las otras tres variables ya mencionadas.

Por ejemplo, la información sobre los patrones de consumo de los potenciales clientes de una compañía farmacéutica, puede facilitar con anticipación la producción de los stocks de medicamentos adecuados para satisfacer una demanda determinada, lo cual impacta directamente en la respuesta de la Supply Chain, de modo que los clientes encontrarán los medicamentos que buscan.

3. Rol del SCM en la estrategia competitiva

Cada una de las cuatro variables (o “drivers”) que afectan al rendimiento de una Supply Chain, participan en conjunto en la estrategia competitiva de una empresa o firma.

El inventario, en todas sus formas (ya sean materias primas, productos en fabricación o terminados), tiene un rol significativo. Por ejemplo, una firma que requiere mantener un alto nivel de respuesta para sus clientes, puede utilizar la acumulación de inventario lo más cerca posible de ellos. Por el contrario, puede emplear una reducción de inventario o centralizarlo para alcanzar mejores niveles de eficiencia. La relación implícita (“trade-off”) entre la capacidad de respuesta y la eficiencia, determinará el tamaño del inventario.

La variable transporte. Si los clientes demandan un alto nivel de respuesta de modo que están dispuestos a pagar por ella, entonces la firma puede utilizar la variable transporte como una forma de hacer más eficiente la Supply Chain. Opuestamente, si los clientes basan su criterio de decisión principalmente en precio, entonces la firma puede reducir los costos del producto en desmedro del nivel de respuesta.

Las instalaciones juegan un rol en el rendimiento de la Supply Chain. Por ejemplo, las empresas pueden obtener importantes economías de escala cuando los productos son fabricados o almacenados en un único lugar. Si como resultado de la estrategia competitiva de la empresa se determina que sus clientes están dispuestos a pagar por una mejor respuesta, sobre la base de tener más instalaciones cerca de ellos, entonces esta variable constituye un rol importante en tales decisiones.

La información por sí misma es una variable fundamental en la estrategia competitiva de una firma, ya que como factor clave, la calidad de información y su

e-Business... Negocios en Internet.. Más que un canal de Distribución tecnología pueden agregar valor mediante la reducción de costos y la mejora de la capacidad de respuesta de la cadena completa del Supply Chain.

Como se mencionó anteriormente, el SCM esta más bien asociado a satisfacer oportuna y eficientemente la demanda de los clientes, por lo que a continuación se señalarán algunas forma de pronosticar la demanda de los clientes en tiempo y cantidad.

4. Predicción de la demanda en SCM

La predicción de la demanda futura es la base de todas las decisiones estratégicas y de planificación en una Supply Chain. Si consideramos un proceso “push”, vemos que este se desarrolla en anticipación a la demanda del cliente. En el proceso “push” el gerente debe planificar el nivel de producción.

Asimismo, el proceso “pull” se lleva a cabo en respuesta a la demanda del cliente. En el proceso “pull” el gerente debe por lo tanto planificar el nivel de capacidad de planta para tenerla disponible.

En ambas instancias, el primer paso que debe tomar quien administra una Supply Chain es pronosticar cual será la demanda futura del cliente.

5. Planificación del suministro y demanda en una SCM

Ya hemos visto que en el SCM existe una relación de intercambio o “trade-off” entre la capacidad de respuesta y la eficiencia económica de la Supply Chain. Luego, la capacidad de predecir o pronosticar la demanda por productos del cliente es vital para el rendimiento de SCM.

Sin embargo, la demanda tiene una alta variabilidad en su predicción. Si la demanda por productos es estable, con pocos cambios en volumen de un mes a otro, su planificación es simple. En estos casos será suficiente dimensionar la capacidad de producción que se ajuste a la demanda esperada y luego producir los productos lo más cerca en tiempo a cuando ellos serán vendidos. Pero la realidad rara vez sigue este patrón; la demanda cambia rápidamente de un período a otro a menudo debido a factores predecibles, como por ejemplo siguiendo patrones estacionales si pensamos en productos como cortadoras de césped o en casacas para ski, o bien siguiendo patrones no estacionales como promociones o modificaciones de productos, que podrían provocar importantes incrementos o disminuciones en los niveles de venta.

Por lo tanto, esta variabilidad en el cambio de la demanda debe ser pronosticada.

1. Administración del suministro (proveedores)

En la cadena de abastecimiento Supply Chain siempre existen proveedores de bienes o servicios, que proveen o suministran de algo al siguiente proveedor o cliente en la cadena. Pues bien, para administrar el suministro se dan dos formas que pueden combinarse: la capacidad de producción y el inventario.

- a) Administración de la capacidad de producción: Con el propósito de manejar la gran variabilidad de la demanda, las firmas usualmente utilizan una combinación de las siguientes tácticas para adaptar su capacidad:
- Jornada flexible de trabajo, para sintonizar en mejor forma la producción con la demanda.
 - Capacidad de pronosticar la demanda más inmediata y de corto plazo, a través de la coordinación entre las áreas, especialmente de producción y marketing.
 - Uso de mano de obra temporal. Se utilizan recursos adicionales de mano de obra sólo en los “peak” de producción.
 - Utilización de subcontratos. Las firmas subcontratan sus peaks de producción, de modo de mantener su capacidad interna a un nivel y costos razonables.
 - Uso de combinación de plantas. Plantas dedicadas a una producción uniforme y de costo eficiente y otras flexibles para producir y cubrir las variaciones de demanda, pero a un costo unitario mayor.

- b) Administración del inventario: También se utilizan tácticas de manejo de inventarios para cubrir la variabilidad en la demanda:
- Utilizando componentes comunes en diversos tipos de productos. Por ejemplo, en países con estaciones climáticas muy definidas, se pueden fabricar cortadoras de césped y barredoras de nieve con motores comunes, de modo que la demanda de motores se puede considerar relativamente constante.
 - Construir o establecer inventarios para productos de alta demanda o que su demanda sea bastante predecible. Por ejemplo existen firmas que sus productos tienen similares peak estacionales de demanda, por lo que se hace difícil utilizar la táctica anterior. Luego se debe privilegiar la formación de inventario antes de la temporada de aquellos productos de demanda más conocida y predecible.

1. Administración de la Demanda (clientes)

En muchos casos la Supply Chain puede influir en la demanda en diferentes períodos del año por medio de promociones de precio u otro tipo. Típicamente las áreas de marketing y ventas son las que toman las decisiones de promoción y precio, teniendo como objetivo maximizar los ingresos. Sin embargo, según lo ya señalado previamente, los cambios en el patrón de demanda pueden alterar la estructura de costos en que la compañía debe incurrir para satisfacer la demanda. Por lo tanto, las decisiones de promoción y precio que sólo se basan en maximizar los ingresos, a menudo pueden provocar una disminución de la rentabilidad total.

Cuando se ofrece una promoción durante un lapso de tiempo, la demanda en ese período se incrementará, como resultado directo de la combinación de los siguientes tres factores:

- a) Crecimiento del mercado: aumento en el consumo del producto ya sea por nuevos clientes o por los actuales.
- b) Aumento de participación: clientes que substituyen los productos de una firma por los de la competencia.
- c) Adelanto de la compra: clientes adelantan sus compras futuras al presente.

En los primeros dos factores ocurre que aumenta la demanda total por los productos de la firma, mientras que en tercer factor, simplemente ocurre que se intercambia la demanda futura por la demanda presente.

Luego será importante conocer el impacto relativo de estos tres factores como resultado de una promoción, antes de decidir la ocasión y tiempo apropiada donde aplicarla.

7. Impacto de SCM en el e-Business

Supply Chain involucra flujos de activos físicos, financieros y de información para satisfacer la demanda de un cliente final, creando valor y rentabilidad en todas las etapas de la cadena. La interacción del SCM en el e-Business está dada por la factibilidad de realizar muchas o todas las transacciones que ocurren durante el funcionamiento de la Supply Chain en Internet. En resumen el SCM converge al e-Business donde se llevan a cabo:

- Negociaciones de precios y contratos con clientes y proveedores
- Colocación de las órdenes de compra o pedidos por parte de los clientes
- Tracking de los pedidos efectuados por los clientes
- Completar y entregar los pedidos a los clientes
- Recibir los pagos efectuados por los clientes

Todas estas transacciones se han efectuado siempre a través de canales tradicionales como las tiendas al detalle (retailing), vendedores y catálogos. Ahora con el surgimiento de la Internet, dichas transacciones pueden efectuarse electrónicamente en una fuente común de información, disponible para quien la desee.

1. Creación de valor agregado

Una buena forma de medir el desempeño de Supply Chain (Cadena de Abastecimiento), especialmente para cadenas de empresas de tamaño menor, es por medio de la generación de valor que esta aporta al proceso logístico completo. Para ello se utiliza el indicador de valor conocido como “Economic Value Added (EVA)”

El EVA es impactado por cuatro factores, que son los ingresos, el margen operacional, el monto del capital empleado y el costo del capital empleado. Por lo tanto, las oportunidades de creación de valor en una cadena de abastecimiento se producen ya sea por medio de la compresión de la cadena, por una planificación conjunta y/o por el diseño de nuevos productos. Esto se puede lograr mediante:

- Reducción del porcentaje de activos en stocks
- Aumento de margen por menor obsolescencia
- Aumento del valor económico por reducción de activos y aumento de márgenes.

Como expresión, EVA es:

EVA = Ingreso Neto Operacional – Costos de capital

multiplicando por la expresión (ingresos / ingresos), queda:

$$EVA = [100\% - (\frac{\text{costo venta}}{\text{Ingresos}} + \frac{\text{costos Adm.}}{\text{Ingresos}}) - i \times (\frac{\text{capital trabajo}}{\text{Ingresos}} + \frac{\text{activos fijos}}{\text{Ingresos}})]$$

El objetivo de cualquier Supply Chain es maximizar el valor total generado. Este valor es la diferencia entre el valor que el consumidor otorga al producto final y el costo del esfuerzo que la cadena gasta para satisfacer el requerimiento del consumidor.

En la mayoría de las Supply Chain el valor está fuertemente correlacionado con el rendimiento económico (profitability) de la cadena de abastecimiento, de modo que equivale a la diferencia entre los ingresos generados (revenue) desde el consumidor y los costos totales a través de la cadena.

4. Organización Virtual

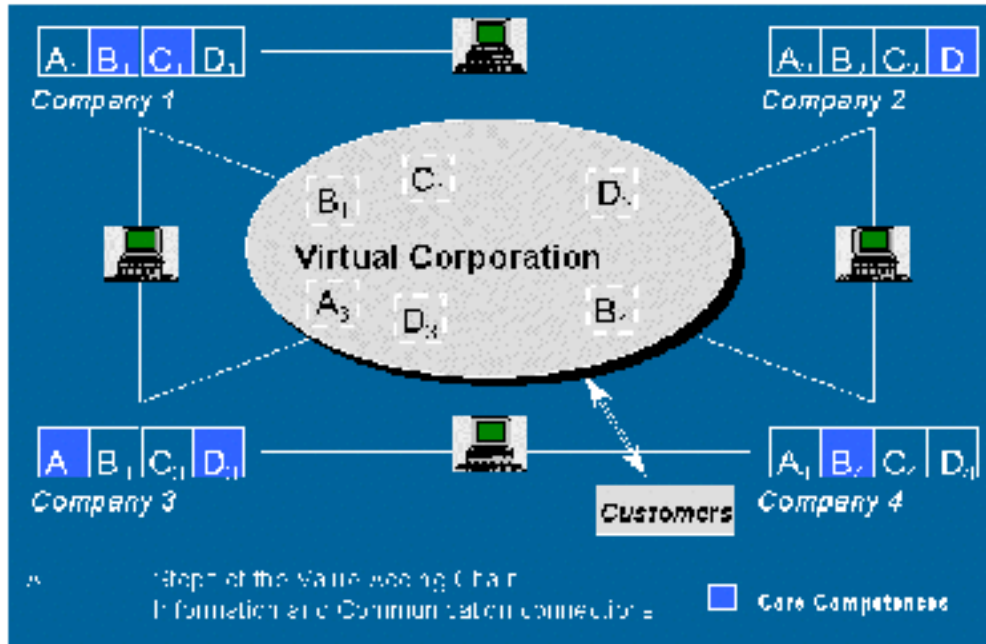
1. ¿Qué es una organización virtual?

Una organización virtual es una nueva forma de red de empresas que desean alcanzar una ventaja competitiva, a través de una estrategia de cooperación inserta de una nueva cadena de valor orientada a dar mayor satisfacción al consumidor, que unen sus competencias principales y, todo ello, mediante el uso de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación.

Está formada por personas que no están ubicadas en el mismo espacio físico, o a veces ni siquiera en la misma localidad o país.

Es una organización que no tiene fronteras y sus miembros, la mayoría de las veces, no suelen conocerse en forma directa entre sí.

2. Estructura Simplificada de una Organización Virtual



fuente: Oksana Arnold, Wolfgang Feist, Martina Härtling, Pascal Sieber: Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft; en: Handbuch der Modernen Datenverarbeitung HMD 185/1995

3. Integración Virtual versus Organización Virtual

Actualmente, las organizaciones virtuales son todavía escasas y relevantes especialmente desde un punto de vista teórico. Sin embargo, en las integraciones virtuales se están usando tecnologías de la información y comunicación, explotando así, aquellos elementos diferenciadores que aportan flexibilidad, capacidad y rapidez de respuesta, dentro de una estrategia dirigida a satisfacer al consumidor.

4. ¿Qué necesitan las organizaciones virtuales?

- Nuevas tecnologías: usos de los más recientes avances en la tecnología de la información.
- Definición de una estrategia global: no podemos limitarnos solamente a utilizar modernos equipos tecnológicos. Es necesario que todos los componentes de la organización compartan los objetivos a alcanzar, de forma tal que todos sus integrantes (por muy alejados que estén) tengan en todo momento presente cuáles son las metas a alcanzar y cuáles son los objetivos de cada proyecto.
- Estructura de la organización y sistema de dirección: estructura organizativa orientada al proyecto, a un sistema de evaluación unificado y basado en el éxito final del proyecto.
- Formación y motivación: el requisito fundamental para que funcione es la formación de grupos de trabajo, unido a la creación de un clima laboral que facilite el funcionamiento del equipo. Éste debe estar motivado, unido y entusiasmado.
- Una completa intranet de fácil acceso: una herramienta que facilite tomar contacto con la corporación y la posibilidad de recibir y aportar documentación.
- Una extranet: que involucre a la cadena de suministro (proveedores) y a los clientes.



5. ¿Cuáles son los problemas?

En primer lugar, las diferencias culturales (idiomas, creencias, valores, etc.) y la rigidez cultural de la empresa tradicional.

En segundo lugar, existe resistencia al cambio para implementar y utilizar la tecnología virtual. Por un lado, se mira a los nuevos recursos de la tecnología más como un ahorro de mano de obra, que como un instrumento de cambio.

En tercer lugar, se presentan costos de agencia al interior de las organizaciones, que se manifiestan cuando los agentes se apartan de las decisiones de maximización del valor, o cuando los principales incurren en costos para controlar a los agentes e influenciar sus actuaciones.

En cuarto lugar, todavía se utiliza el equipamiento y las posibilidades de las nuevas tecnologías para repetir rutinas de la antigua organización. Por ejemplo, nuestras casillas de correo electrónico se nos llenan de mensajes inútiles y enojosos que son una mera traducción de la misma abundancia de papeles y sobres que llegan por el correo común.

Finalmente, con la pérdida de control, se pueden originar conflictos de intereses entre el personal de distintos lugares con la organización, que podría paralizar su funcionamiento o llevar a la pérdida de personas valiosas.

6. ¿Cómo conducir personas que uno no ve?

La respuesta es simple: confiando en ellos. Esta aparente simplicidad hace repensar las organizaciones. Las reglas de la confianza son obvias y bien establecidas, pero no corren fácilmente con las formas tradicionales que creen que eficiencia y control están ligados, y que no se pueden tener uno sin el otro.

La confianza es el corazón de la materia:

La confianza no es ciega y necesita límites. Sería imprudente confiar en personas que uno no conoce bien, en quienes uno no ha visto trabajar y en quienes no están comprometidos con los mismos objetivos.

La organización virtual demanda aprendizaje. Es necesario, ser constante en la capacidad de cambio. Deben estar al corriente del cambio, explorando nuevas opciones y nuevas tecnologías. Se debe crear una cultura de aprendizaje.

Son necesarios los vínculos. Los objetivos de los pequeños grupos deben estar alineados con los de la organización. Deben ser apoyadas por exhortaciones y el ejemplo personal.

La confianza necesita “contacto” de personas con otras personas. Requiere de un monitoreo permanente de las personas para obtener los resultados esperados. Un compromiso repartido todavía requiere contacto personal para hacerlo real. La paradoja es que la más virtual de las organizaciones necesita que más se reúna su gente personalmente.

La confianza se construye a través de diferentes maneras en la organización:

- lealtad de sus miembros
- diálogo continuo
- constante motivación, tareas no rutinarias ni repetitivas
- Aprovechando el potencial de cada persona, su creatividad y capacidad para enfrentar los desafíos
- Estimulando y reforzando los valores culturales que acarrea la virtualización como son: las actitudes de colaboración, la complicidad de sus miembros en el logro de los objetivos y el conocimiento que es el elemento fundamental de creación de valor y de mejora en los procesos de producción.

5. e-Financing

1. Definición e-Financing

Para efectos de este capítulo y hacia donde se encuentra dirigida, definiremos e-Financing como la manera que las empresa pueden buscar apoyo y servicio financiero, optimizando sus formas de operar el mundo financiero, por medio de transacciones electrónicas.



2. Recurso escaso

Una de los mayores anhelos de la empresas es poder tener el tiempo suficiente que le permita estar orientado más hacia su trabajo, que obviamente es donde el Gerente tiene su “expertise”. La pérdida de tiempo, sobre todo en la capital de Chile (Santiago), viene dada por traslados de un lugar a otro.

Es claro que los sistemas de comunicación, ya sean telefónicos, celulares, radios y por último los que llamamos Internet, ayudan a minimizar los problemas de tiempo y de traslado.

3. Herramienta tecnológica

Por esto, presentamos el e-Financing como una de las herramientas que necesitan las empresas, para poder ser más eficientes y eficaces en el quehacer diario de su organización.

Los sistemas computacionales disponibles en el mercado y la gran variedad de modelos de conexión y programas, permiten optimizar la administración de las empresas y muestran la tendencia de este tipo de empresas de poder tener toda la información disponible y realizar las transacciones a través de la red.

La red tiene un sin fin de propósitos, ya sea por una parte, la comunicación con los proveedores, con los clientes, información al día y aquellas alternativas del mercado para poder financiar capital de trabajo, leasing, líneas de crédito, etc.

Por esto que esta herramienta es de suma importancia como lo ilustraremos en el capítulo 4, parte 4.5.

4. Virtudes del e-Financing

La idea es poder generar operaciones a través de la red, que permitan ahorrar tiempo y costos involucrados en las operaciones tradicionales con el mercado financiero, en donde el cliente tiene todas las formas de crédito, pagos de cuentas, pago a proveedores, envío de letras en cobranza, descuento de documentos, etc.

La virtud de los sistemas de hoy en día y los niveles de tecnificación en redes de comunicación, hacen que esta nueva forma de operar con sus agentes financieros sea más segura y de respuesta inmediata.

Los logros más conocidos son las distintas transacciones que se pueden realizar con las cuentas corrientes de los bancos, pudiendo obtener cartolas, transferir a otras cuentas, cancelar pagos de servicios, pagos de tarjetas de créditos, etc.

Por otra parte esta herramienta permite a la organización optimizar su tiempo, en relación con los sistemas de pagos y manejo del capital de trabajo en el corto y mediano plazo.

e-Financing le permitirá al usuario manejar y disponer de la información necesaria en cualquier momento del día, ya que esta se encuentra en la red. A su vez podrá realizar simulaciones automáticas de préstamos, leasing o simulaciones de factoring; con tasas de mercado.

Después de haber visto cuáles son las características de esta herramienta, podremos mostrar cuan fácil es para las empresas utilizarlas y cuáles son las ventajas que hacen que esta herramienta sea un nuevo aliado en su empresa. Con la utilización del e-Financing, la empresa podrá maximizar sus beneficios, a medida que conozca las dimensiones que puede abarcar este "Gestor Virtual" que es la Internet y que en este caso se encuentra orientado hacia el mercado financiero.

5. Operatividad del e-Financing

La empresa se debe conectar a la red, ya que todas las empresas que corresponden al área financiera se encuentran con sistemas de información interconectados con otros bancos de datos. Lo anterior les permite responder ágilmente a las demandas del mercado. La industria bancaria es sumamente competitiva y se esmerará en diferenciarse en el servicio y en su entrega.

Para realizar la conexión, la empresa necesita los requerimientos básicos de su red computacional y de la capacidad de sus computadores. Los requerimientos básicos computacionales se pueden averiguar con los proveedores de sus equipos y con la empresa que suministra la conexión a la red. Posteriormente, se conectará con el Banco ó la empresa financiera. En el caso de no ser cliente del banco o institución financiera, la red le permitirá navegar por el Banco y ver los requisitos y contactarse con uno de los ejecutivos para una visita posterior. De

e-Business... Negocios en Internet.. Más que un canal de Distribución no ser así, puede acceder al Banco o Financiera con la que se encuentra operando, ingresando con las claves otorgadas por la Institución Bancaria.

Mediante una serie de verificaciones la empresa podrá navegar en los sistemas del banco y podrá consultar estado de cuenta corriente, sobregiros, depósitos, operaciones de Depósitos a Plazo, operaciones de importación, abrir cartas de créditos y todos los productos que la Banca tiene disponible en la red.

Después de este ejercicio, la empresa y todo su conjunto comprenderán que este aliado (e-Financing) será un trabajador constante dentro de la organización y que siempre será quien esté dispuesto a ahorrarle tiempo y costos de transacción, ya sea en viajes o tiempos de espera en su área financiera o bancaria.

Los Bancos e instituciones financieras conocen los requerimientos constantes de capital de trabajo de las empresas. Por lo tanto, el uso de esta herramienta aliviana la carga de trabajo administrativo que debe hacer el ejecutivo cada vez que habla con uno de sus clientes. Esto le permite a los ejecutivos ver las operaciones importantes y tener más tiempo disponible para realizar mejores evaluaciones de sus clientes, implicando una ventaja comparativa para todos los involucrados que se encuentren en la red. Al fin y al cabo, significa ser más productivos con las mismas horas de trabajo y no perder el tiempo solucionando problemas de carácter informativo y administrativo.

3: Conclusiones Finales

Ventajas y beneficios del modelo propuesto

- Integrar las 5 partes que componen el modelo de e-Business, para aplicarlo a la pequeña & mediana empresa. Se incrementa el flujo de información, aumenta la eficiencia en el desempeño de la empresa y, finalmente, se da más valor a la empresa.
- CRM maximiza el uso de la información, permitiendo que los recursos de la empresa sean orientados hacia los destinatarios objetivos (hipersegmentándolos), logrando así materializar una nueva forma de hacer negocios, mediante el descubrimiento de los mismos.
- A partir del conocimiento de nuevas necesidades de los consumidores, podremos generar vínculos que permitan identificar segmentos, altamente fidelizables.
- La red brinda la oportunidad de generar mayor cercanía al consumidor, a los proveedores y a otras empresas, a través de la apertura de canales virtuales.
- Por medio del uso de SCM en las empresas, se pueden integrar todos los costos de la cadena de suministro, generando con esto un mayor valor agregado al proceso logístico completo y a la gestión de la empresa.
- Se optimizan los inventarios de las empresas, permitiendo una mejor rotación de activos. A través de esto, se mejoran los indicadores de eficiencia.
- Las empresas podrían mejorar su poder de negociación con sus proveedores debido a que están más informadas, mejoran sus costos de compra, por lo tanto se hacen más competitivas.
- e-Business permite la interacción entre empresas, ya que elimina barreras geográficas de manera que pueden acceder a diversos mercados.

- Disminución para las empresas, de los costos de venta y de aprovisionamiento, reduciendo además el tiempo empleado en el ciclo productivo y aumentando la rotación de inventarios.
- Aumento de la capacidad productiva de la empresa, mediante la disminución de las horas dedicadas a la gestión, lo cual de acuerdo a cifras que maneja H.N.S. S.A. se sitúa alrededor del 10%, en promedio.

Desventajas e inconvenientes para la implementación del modelo propuesto

- La resistencia al cambio cultural que implica la implementación de un modelo de e-Business en la pequeña & mediana industria.
- Costos generados, por la obligación de lograr un alto grado de satisfacción, en atención a que las expectativas de los clientes establecen hacerlo bien a la primera (Calidad de servicio)
- Necesidad de disponer de un servicio postventa rápido, que concuerde con la velocidad con que se hacen las transacciones, de tal forma de convencer al cliente de la viabilidad del canal.
- Los costos iniciales de implementación del modelo, pueden desincentivar el desarrollo del mismo.
- La alta exigencia de una permanente actualización de personas y sistemas que interactúan en el modelo e-Business.

Gran parte de los módulos vistos son integrables por este tipo de organizaciones, debido a que engloban capacidades de reducción de complejidad, integración de información, búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, fidelización de clientes, optimización de costos y calidad de servicio.

Hoy día, en el entorno de las empresas, donde los recursos son escasos y se requiere de eficiencia para al menos mantener su competitividad, el e-Business les permite optimizar sus costos, especialmente en su relación con proveedores y consumidores. El manejo de información integrada en los distintos niveles de la cadena de suministro, posibilita la disminución de los costos de inventario, situación que afecta positiva y globalmente a la última línea de los estados de resultados de la empresas que participan en el comercio electrónico.



e-Business... Negocios en Internet.. Más que un canal de Distribución

Esta integración de los módulos del modelo planteado, propone una nueva forma de hacer negocios (nuevas oportunidades), maximizando los pocos recursos de las Pempresas. Ello trae por consecuencia, una gestión más eficiente que permite eventualmente una mayor rentabilidad.

Bibliografía

1. Revista Economía & Administración N° 139 Pág. 25 y 27. Miguel Mendoza (Universidad de Chile) y José Antonio Álvarez de Toledo (Universidad de Chile)
2. Informativo Comercial 2° Semestre 2001 Banco Santander. Gerencia Comercial
3. Publicación Corfo año 2000. "La importancia de las PYME en Chile". Serie de la Pyme en Chile. Presencia de la Pyme en el universo empresarial chileno 1994-1997. Juan Carlos Gutiérrez, Sara Cabrera.
4. Revista "Global Finance", edición Junio 2001
5. Revista Economía y Administración de la U. de Chile. "CRM Una estrategia de negocios" Sr. Alfredo De Goyeneche Agosto / Septiembre 2001 N° 141
6. "Implementación de CRM" y "Tutoría de CRM", autor: Loyalttech. Extracto de www.marketingnet.cl.
7. "Lo que se necesita saber de CRM", autor: Eduardo Aguilar. "Evolucionando de CRM a e-CRM", autor: Leonel Jean-Francoise. "Las tres fases del CRM", autor: Eduardo Aguilar. Extractos de www.hipermarketing.com.ar.
8. "Penetración de Internet por regiones". Autor: Cámara de Comercio de Santiago. Extracto de www.eldiario.cl.
9. "Multitiendas se apoderan de Internet", autor: Ariel Tapia. Diario Financiero
10. "Estudio Economía Digital 2001", autor: Cámara de Comercio de Santiago 2001 (www.ccs.cl)
11. "Dolorosas pero útiles lecciones", autor: Rafael Fragoso. Extracto de www.emol.com
12. Artículos de e-Commerce. (www.acti.cl).
13. Internet: una herramienta de desarrollo para la pequeña y mediana empresa. Tesis de grado para optar al título Ingeniero Comercial U. De Chile. Mauricio Baquedano Charad. Noviembre 2001.
14. "Experiencia Latinoamericana en Internet", autor: Didier Van der Hove. Extracto de www.edicionesurbanas.com
15. "Del e-Business al e-Marketing. Las claves del éxito", autor: Pedro Hidalgo. Revista Economía y Administración N° 138, Sep/Oct 2000
16. Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operation. Sunil Chopra y Peter Meindl, editorial Prentice Hall, año 2001, USA.
17. "Supply Chain Operations Reference Model (SCOR)" autor: Supply Chain Council, extracto de www.supply-chain.org.
18. Scott A. Ellif, Capital Consulting & Management, Inc. Material recopilado en seminario "Advanced Management Program" en la Universidad de George Washington, USA, Ene-2001 (www.ccmiservices.com)
19. "Supply Chain Management, State of the Art" artículos del Profesor Jorge Chávez, Seminario Supply Chain de la Universidad Adolfo Ibáñez, Abr-2001
20. "The virtual corporation", autor: J.A. Byrne, R. Brandt. Revista Business Week, 8 Feb. 1993, pág. 36-40
21. "The virtual corporation", autor: W.H. Davidow, Revista Harper Business año 1993
22. "Vorsprung durch Virtualisierung – Lernen von virtuellen Pionierunternehmen", autor: H.A. Wütrich, 1997

warketing

MARKETING DIGITAL



Nombre : Sergio Gajardo Ugás
Mail : sergio@warketing.cl
Twitter : @warketing
Web : www.warketing.cl
Gtalk : warketing